فيليب كوتلر

جون سـوندرز ـ غاري أرمسترونغ ـ فيرونيكا بونغ

التسويق

السلع والأسعار

الجزء الرابع



ترجمة

مازن نفاع


دار علاء الدين
للنشر والطباعة والتوزيع


دار ومؤسسة رسلان
للطباعة والنشر والتوزيع

Marketing

التسويق

الجزء الرابع

السلع والأسعار

فيليب كوتلر

جون سوندرز - غاري أرمسترونغ - فيرونيكا بونغ

التسويق

السلع والأسعار

الجزء الرابع

ترجمة

مازن نفاع

- التسويق.

الجزء الرابع: السلع والأسعار.

- تأليف: فيليب كوتلر - جون سوندرز - غاري أرمسترونغ - فيرونيكا بونغ.
- ترجمة: مازن نفاع.
- سنة الطباعة 2017.
- الترقيم الدولي: ISBN: 978-9933-18-330-1

يطلب الكتاب على العنوان التالي:

دار علاء الدين
للنشر والطباعة والتوزيع
سوريا ـ دمشق ـ جرمانا
هاتف: 00963 11 5617071
فاكس: 00963 11 5613241
ص. ب: 30598
daraladdinsyria@gmail.com

دار مؤسسة رسلان
للطباعة والنشر والتوزيع
سوريا ـ دمشق ـ جرمانا
هاتف: 00963 11 5627060
00963 11 5637060
فاكس: 00963 11 5632860
ص. ب: 259 جرمانا
darrislansyria@gmail.com

المدخل

في الجزء الرابع من كتاب التسويق سوف نستعرض معاً العنصر الأول من المجموعة التسويقية وهو السلعة. إن إنتاج سلعة جيدة، يرغب المستهلكون في اقتنائها، ليس بالأمر السهل إطلاقاً. فالمشتري لن يشتري بسهولة أي سلعة كانت، بل سيبحث عن السلعة التي تتمتع بمواصفات معينة، وليس من النادر أن يوافق على دفع سعر أكثر مقابل سلعة تلك العلامة التجارية، التي تساعده في حل مشكلاته.

سوف نستعرض في الفصل الأول الطريقة التي يستطيع من خلالها المسوقون تلبية متطلبات المستهلكين بواسطة إضافة القيمة على سلعهم.

أضف إلى ذلك، سوف تعالج في هذا الفصل أيضاً المشكلات التي قد تظهر عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالسلعة ذاتها، وإيجاد العلامة التجارية والتعبئة كذلك، كما سنعالج أيضاً العوائق التي على المسوقين التغلب عليها على عتبة القرن الحادي والعشرين.

السوق لا تبقى على حالها دائماً. إذ على الشركات إما أن تقوم بتكييف سلعها المعروضة في الوقت الراهن، أو أن تنتج سلعاً جديدة، أو تستفيد من مزايا الإمكانات التقنية والتسويقية كي تلبي متطلبات المستهلكين المتغيرة دائماً وأبداً. وسوف نستعرض خواص إنتاج وطرح سلع جديدة في السوق في الفصل الثاني. وبعد طرح السلعة الجديدة في السوق. يجب على مديري التسويق بشكل خاص أن يديروا في دقة عمليات المبيع أثناء الدورة الحياتية للسلعة كي يحصلوا على مقابل ما بذلوه من جهود مضنية لإنتاجها.

إذا كان الفصلان الأول والثاني مكرّسين للسِّلع من حيث المفهوم العام، فإن الفصل الثالث مكرّس للسِّلع غير المادية ألا وهي "الخدمات". وسنلقي الضوء فيه على المواصفات الفريدة من نوعها للخدمات كنوع من السِّلع، وكذلك أساليب تكييف طرق تسويق الخدمات.

الفصل الأول

السِّلع، الماركات التجارية

التعبئة، الخـدمـــــات

عندما قراءتكم لهذا الفصل يجب أن تكون لديكم القدرة على:

- تعريف مفهوم السلعة، بما فيه تعريف السلعة من حيث المعنى العام، ومن حيث التنفيذ الحقيقي، ومن حيث الدعم أيضاً.
- الحديث عن تصنيف السلع ذات الاستهلاك العام والسلع الإنتاجية.
- الحديث عن القرارات التي يتخذها المسوقون فيما يتعلق بسلع محددة.
- تفسير معنى إيجاد الماركة التجارية وتعريف القرارات الأساسية التي تتخذ عند إيجادها.
- تفسير القرارات التي تتخذها الشركات عند إيجاد تشكيلتها وبياناتها السلعية.
- تعداد المشكلات التي قد تظهر لدى المسوقين عند إنتاج السلع ذات الاستهلاك الدولي.

معلومات للتأمل *Revlon*

تبيع شركة "ريفلون" منتجاتها من مواد التجميل وأدوات الزينة والعطورات في كل أرجاء العالم وتشغل هذه الشركة مكان الصدارة في قطاع الأسعار المعتدلة في سوق العطورات. وفي حقيقة الأمر فإن عطورات "ريفلون" ما هي إلا مزيج تم اختياره في دقة متناهية من الزيوت ذات الروائح العطرة والمواد الكيمائية. لكن الشركة تعرف جيداً أنه ببيعها للعطورات فهي لا تبيع زجاجات العطر ذات الروائح الطيبة فحسب، بل تبيع تلك الأعاجيب التي تصنعها هذه الروائح وتترك سحرها على النساء اللواتي يشترينها.

وفي الواقع فإن العطور تأتي من "دور العطورات" معبأة في براميل صغيرة، وعلى الرغم من أن القيمة الأساسية لِحُقّ العطورات الذي يقدر سعره بـ 100 جنيه إسترليني، يمكن أن لا تزيد عن سبعة جنيهات.

إن سحر العطور لا يرتبط بمكوناتها فقط، بل بأشياء عديدة أيضاً. والحق يقال إن آخر ما يمكن التفكير فيه هو الرائحة. و"ريفلون" تستطلع في البداية آراء النساء عن عطوراتهن وبعد ذلك تعد وتجرب مجموعة من العطور تستجيب للقيم الحياتية المتغيرة ورغبات وأنماط حياة النساء.

وبعثورها على الفكرة الواعدة جداً تنتج "ريفلون" مجموعة عطورات وتعطيها أسماء مناسبة تعكس الفكرة الأساسية. فعلى سبيل المثال، أشارت الأبحاث التي أجرتها الشركة في بداية السبعينيات أن النساء عانين من المنافسة مع الرجال وكن يسعين لامتلاك شخصيتهن الخاصة بهن.

ولذا صنعت الشركة في السبعينيات عطورات "شارلي" - الأولى من بين العطور التي تحدد "نمط الحياة". وتقبلت آلاف النسوة "شارلي" بمثابة رمز قوي للاستقلالية، ولذا أصبحت هذه العطورات من أولى الماركات المبيعة في العالم.

وأشارت الأبحاث التي أجريت في نهاية السبعينيات إلى التغييرات الجديدة في الأفضليات النسائية - وقد تجاوزت النساء فكرة المساواة، التي كانت تشير إليها عطورات "شارلي". وهي تصنع الآن على الطريقة الأنثوية. وهن يرغبن الآن في الروائح الخفيفة والبسيطة وليس الروائح المزعجة. وانطلاقاً من هذا غيرت شركة "ريفلون" من مواقع تواجد "شارلي" ومع هذا تشير عطورات شارلي إلى "الطريق المستقلة في الحياة"، لكن الآن تم إضافة خاصة أخرى لها وهي "الأنثوية والرومانسية". فضلاً عن ذلك، طرحت الشركة في الثمانينيات للنساء عطورات جديدة "جونتو" وكان يقصد منها بالطبع الرومانسية.

وما زالت "ريفلون" إلى الآن تقوم بتحسين مواقع تواجد "شارلي": الهدف الآن هو امرأة التسعينيات التي "بمقدورها القيام بكل شيء، لكنها ذكية إلى حد كاف كي تفهم أو تدرك أنها هي بالتحديد من يريد القيام بشيء ما على أرض الواقع. وهكذا وبفضل المواقع المتعددة، لكن التصحيحية، تبقى عطورات "شارلي" خلال عشرين سنة تقريباً من إحدى العطورات الأكثر مبيعاً في سوق العطورات الشعبية.

إن تسمية العطورات هي من إحدى الخواص المهمة جداً للسلعة، وبفضل الماركات التجارية كـ: "شارلي" و"فلوريس دو جونتو" و"سيارا" و"سكوندريل" و"غيس" و"إنغورغيتابل" تنتج

"ريفلون" نماذج تدعم الموقع السوقي لكل ماركة. ويطرح المنافسون العطورات ذات تسميات مختلفة مثل: "أوبسيشن" و"باسيون" و"أونين هيبيتيد" و"أوبيوم" و"جوي" و"وايت لينن" و"إترنيتي". والأسماء هذه تفترض أن هذه العطورات لا تعطي لمن يشتريها الرائحة فقط. فقد بدأت عطورات "أوسكار دولارنتاس روفليس" من تسمية تم اختيارها لأنها تدل على روعة جامحة وعلى الشباب والأنوثة، وهذا ما تحتاجه السوق حيث أن أغلب المستهلكين من الشباب والفتيات العصريات. وبعد ذلك فقط تم اختيار الرائحة التي تتناسب مع تسمية السلعة وموقعها في السوق.

إضافة إلى ذلك كان على "ريفلون" أن تولي اهتماماً كبيراً بعلبة عطوراتها – إذ بالنسبة للمشترين تُعد الزجاجة والعلبة من الرموز المؤثرة، أضف إلى ذلك تترك انطباعاً مؤثراً لدى رؤيتها في المحال. وهذا مهم جداً فهي يجب أن تدعم الفكرة الأساسية لنمط العطورات.

لذا عندما تشتري المرأة العطورات فهي تشتري كثيراً، وأكثر من مجرد علبة فيها سائل عادي. إن شكل العطورات، والوعود المختفية في داخلها من خلال روائحها وتسميتها وعبوتها وحتى المحال التي تبيعها تصبح جزءاً من سلعة العطورات كاملة. ومن خلال بيع العطورات لا تبيع "ريفلون" مجرد سلعة مادية – بل تبيع نمطاً للحياة والتعبير عن الذات والتجديد والإنجاز والنجاح والأنوثة والرومانسية والطموح والفانتازيا والذكريات والآمال والأحلام(1).

الأسئلة

تستطيعون الإجابة عن هذه الأسئلة بعد دراستكم لمواد هذا الفصل.

1. ما هي السلعة التي تبيعها شركة "ريفلون" حسب المعنى العام؟
2. ما هي السلعة التي تبيعها هذه الشركة فعلياً؟
3. ما هي السلعة التي تسمى السلعة الداعمة؟
4. الصفة الأساسية للسلعة في هذه الحالة تعد تسمية العطورات. بأي طريقة يمكن لـ "ريفلون" أن تتخذ قرارها حول التسمية المناسبة لماركة عطوراتها؟
5. مم تتألف القرارات الأساسية التي يتخذها مديرو التسويق في شركة "ريفلون" أثناء عملية إعداد الماركة التجارية الجديدة؟
6. توزع "ريفلون" عطوراتها في كل أرجاء العالم. ما هي المسائل التي عليها أن تجد الحلول المناسبة لها أثناء دخول الأسواق الأجنبية؟

المدخل

إن العطورات التي تبيعها شركة "ريفلون" هي فن دون أدنى شك، أكبر من كونها مجرد عطورات. فالنجاح الباهر الذي حققته الشركة في عالم العطورات المليء بالصعوبات، يعود سببه إلى إعداد وصياغة تصورات إبداعية خلاقة للسلع. والتصورات الفعالة للسلعة هي عبارة عن الخطوة الأولى في التخطيط التسويقي المزدوج.

يبدأ هذا الفصل من سؤال بسيط جداً وهو "ما هي السلعة؟".

بالإجابة عن هذا السؤال سوف نستعرض طرق وأساليب تصنيف السلع الاستهلاكية والسلع اللازمة للإنتاج، وسوف ندرس أيضاً العلاقات ما بين أنواع السلع والإستراتيجيات التسويقية. وبعد ذلك سوف نتوصل إلى قناعة مفادها أن كل سلعة تتطلب اتخاذ عدة قرارات تخرج عن إطار عملية خلق هذه السلعة – استيعاب التسمية التجارية، العبوة، ووضع اسم للماركة وخدمة ما بعد البيع. ومن ثم ننتقل من القرارات حول منتجات محددة إلى القرارات حول خلق التشكيلة التجارية وبيان الأسماء التجارية. وأخيراً، سوف نستعرض بعض المسائل غير السهلة المتعلقة باتخاذ القرارات حول السلع العالمية.

ما هي السلعة؟

زوج من بنطال "أديداس"، وقاطرة "فولفو"، وتلفون "نوكيا" محمول، وغسالة حديثة "أ-و-ج"، وحفلة موسيقية لفرقة "وازيس"، ورحلة استجمام في حديقة "أورو ديزني"، واستشارة قانونية أو خدمات لملء استمارة تصريح عن الضرائب – كل هذه الأشياء هي عبارة عن سلع، ونحن نطلق اسم السلعة على كل ما يمكن أن يلبي الرغبات أو المتطلبات، ويطرح في السوق بهدف جذب الاهتمام أو الامتلاك أو الاستخدام أو الاستهلاك، ولا ينتمي إلى السلع الأشياء المادية فقط، وبشكل عام يمكن القول إن السلع تضمُّ أيضاً أهدافاً طبيعية وخدمات وأشخاصاً معينين، وأمكنة محددة، ومؤسسات، وأفكاراً، أو حتى إبداع أو تقديم هذه الأفكار.

السلعة (Product): كل ما يمكن أن يلبي الرغبات أو المتطلبات ويطرح في السوق بهدف جذب الانتباه والاستحواذ والاستخدام أو الاستهلاك. وهذه يمكن أن تكون أهدافاً طبيعية، خدمات، أشخاصاً، أمكنة، مؤسسات أو أفكار.

الخدمات (Services): أي نشاط أو عمل أو

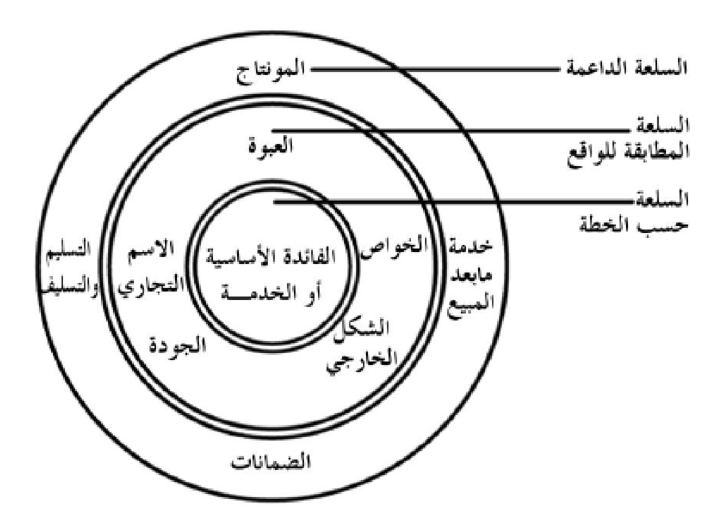
الخدمات – هي السلع المعروضة للبيع والتي تتألف من أعمال ومزايا، أو تقدم إمكانات وفرص لتلبية الحاجات، وأمثلة هذه السلع يمكن أن تكون غسالة مثلاً، أو ملء استمارة تصريح عن الضرائب، أو ترميم المنزل. والخدمات غير مادية تماماً، ولا تؤدِّي إلى الإدعاء بحق الامتلاك. بما أن الخدمات تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد العالمي سوف نستعرضها بالتفصيل في فصل خاص لاحقاً.

ملكية أو طريقة لتلبية المتطلبات تطرح للبيع.
السلعة المطابقة للواقع (Actual Product): مستوى الجودة، مجموعة الصفات، الشكل الخارجي، اسم الماركة، العبوة وغيرها من الصِّفات وهي تحدد إجمالاً المنفعة والفائدة من امتلاك السلعة الأساسية.
السلعة الداعمة (Augment Product): الخدمات الإضافية والمزايا المقدمة للمستهلك، مشكلة على أساس السلعة حسب الخطة والسلعة المطابقة للواقع.

عند خلق السلعة ينبغي على المنتج أن يقيَّم منتوجه، آخذاً بالحسبان ثلاثة مستويات مختلفة: المستوى الأساسي هو السلعة حسب الخطة التي تجيب عن سؤال مفاده: "ما هو الشيء الذي يمتلكه المستهلك في الواقع؟" وكما هو مبين في الشكل 1/1، فإن السلعة حسب الخطة تقع في وسط المفهوم العام للسلعة، وهي تتألف من الخدمات التي تضمن إما حل المسألة، وإما تجلب الفائدة الأساسية التي يريد المستهلك الحصول عليها بشرائه لتلك السلعة، والمرأة التي تشتري أحمر الشفاه، هي في الواقع تقتني مادة تجميلية لشفاهها، وقد أعلن "شارلز ريفسون" من شركة "ريفلون" عندئذ قائلاً: "نحن ننتج المواد التجميلية في المعمل، وفي المحال التجارية – نبيع الأمل". ولذلك يجب أن تحدد أثناء إعداد السلعة المنافع والفوائد الأساسية التي يحصل عليها المشتري بعد اقتنائه للسلعة.

بعد ذلك وعلى أساس السلعة حسب الخطة لابد من خلق السلعة المطابقة للواقع. والسلعة المطابقة للواقع تتمتَّع بخمس صفات:

الجودة، والخواص، والشكل الخارجي، واسم الماركة، والعبوة. فعلى سبيل المثال "كاميرا الفيديو هاندي كام" من إنتاج شركة سوني – هي سلعة مطابقة للواقع. واسمها وأجزاؤها وشكلها ومواصفاتها وعلبتها وغيرها من الأشياء، تمَّ اختيارها في دقة كي توصل إلى المستهلك المزايا الأساسية لتلك السلعة – وهي الأسلوب الرفيع المستوى من الجودة والمزيج الذي يحتاجه المستهلك في حياته.



الشكل 1/1: المستويات الثلاثة للسلعة.

وأخيراً، يجب على واضع خطة توزيع السلعة أن يكيّف السلعة حسب الخطة والسلعة المطابقة للواقع مع السلعة الداعمة، مقترحاً للمستهلك خدمات! ومنافع إضافية. وبالتالي؛ فإن شركة "سوني" عليها أن تؤمن لمشتري كاميرا "سوني هاندي كام" ضمانات على نوعية الاستخدام وتعطيه دروساً مجانية في مسألة استخدام الكاميرا ونصائح وإرشادات في إصلاح الأعطال بسرعة وتعطيه أيضاً رقم الهاتف الخاص لذلك والذي يمكنه الاتصال من خلاله مجاناً إذا ظهرت لديه مسألة ما. وبالنسبة للمشتري فإن هذه الخدمات كلها تصبح جزءاً أساسياً من السلعة بشكل عام.

إذاً، إن السلعة لا تتحول إلى مجرد مجموعة من المواصفات المادية فحسب. والمشترون ميالون إلى عد السلعة مجموعة معقدة من الفوائد، التي تلبي متطلباتهم. وأثناء الإعداد للسلعة يجب على المسوقين في المقام الأول أن يحددوا الحاجات الأساسية للمستهلك التي سوف تلبيها تلك السلع، ومن ثم إعداد السلعة المطابقة للواقع، وأخيراً، إيجاد أساليب دعمها، لكي يتم خلق مجموعة الفوائد التي تلبي بأفضل الأشكال رغبات المستهلك.

إن المنافسة بين المنتجين تحدث اليوم وبشكل أساسي على مستوى دعم السلع. والشركات التي يرافقها النجاح، تضيف إلى السلع المطروحة مزايا إضافية لا تلبي حاجات

المستهلك فحسب، بل تترك لديه انطباعات حسنة. وكمثال على ذلك، نزلاء الفنادق يعثرون على قطع شوكولا مجانية تحت وساداتهم أو على إناء مليء بالفواكه أو مسجل فيديو.

وتعلن الشركات: "نريد أن نتعامل معكم بشكل خاص". إلا أن كل دعم للسلعة يكلف أموالاً، وعلى المسوقين أن يهتموا فيما إذا كان المشترون مستعدين للدفع للتعويض عن هذه النفقات الإضافية. زد على ذلك – الفوائد الإضافية – سرعان ما تتحول إلى فوائد متوقعة: يتوقع زوار الفنادق أن يعثروا في غرفهم على تلفاز موصول بالكابل يشمل محطات فضائية عديدة، ومجموعات كاملة من الصابون والمناشف والشامبو وغيرها من الأشياء. وهذا يعني أن على المنافسين، كي يصبحوا متميزين عن الآخرين، البحث عن فوائد ومواصفات جديدة أكثر.

تصنيف السلع

قبل أن نستعرض القرارات الفردية حول السلعة، اسمحوا لي أن أشرح لكم بعض الرسوم التخطيطية لتصنيف السلعة. وبهذا يمكن تقسيم السلع انطلاقاً من زمن الاستخدام والمادية. وكما يتبين من التسمية فإن سلع الاستخدام القصير الأجل تستخدم عادة لمرة أو لعدة مرات (وينتمي إلى هذه السلع البيرة والزبدة والمواد الغذائية عموماً). وأما السلع ذات الاستخدام الطويل الأجل فهي على العكس، يمكن استخدامها لعدة سنوات. وأمثلة هذه السلع هي الثلاجات والسيارات والأثاث. وأما الخدمات فهي الأعمال المعروضة للبيع والفوائد أو طرق تلبية المتطلبات، وفي الجوهر هي كلها أشياء غير مادية ولا تنطبق عليها حقوق الملكية. وبمثابة المثال على هذه الخدمات نذكر مثلاً تقديم فرص للقيام برحلة استجمام أثناء العطل، والخدمات المصرفية. زد على ذلك يقوم المسوقون بتقسيم السلع والخدمات إلى فئتين كبيرتين، والانتماء إلى إحداهما يتحدد من قبل نوع المستهلك – والحديث هنا يدور عن سلع الاستهلاك الشامل وعن السلع المخصصة للإنتاج.

السلعة ذات الاستخدام القصير الأجل (No durable product): سلعة ذات استهلاك واسع تستهلك عموماً مرة أو عدة مرات.
السلعة ذات الاستخدام الطويل الأجل (durable product): سلعة ذات استهلاك طويل الأجل تستخدم عموماً خلال فترة زمنية طويلة.

الجدول 1/1: تصنيف سلع الاستهلاك الشامل (الواسع)

العوامل التسويقية	أنواع سلع الاستهلاك الشامل			
السلوك الشرائي	سلع الطلب اليومي	سلع الاختيار المسبق	سلع الاختيار الخاص	سلع الطلب السلبي
	المشتريات الخاصة دون تفكير، وأثناء بذل جهود قليلة لمقارنتها	مشتريات أقل خصوصية، مستوى مهم من التخطيط والجهود الشرائية، ماركات متنوعة من السلع تتم مقارنتها من حيث السعر والجودة والأسلوب	تعلق قوي جداً، "ثقة" في الماركات، جهود خاصة أثناء الشراء، مقارنة بين ماركات معينة لا تتم تقريباً. حساسية قليلة تجاه الأسعار.	معلومات قليلة عن السلعة (حتى أثناء وجودها، اهتمام سلبي، بل ضعيف)
السعر	أسعار منخفضة	أسعار مرتفعة أكثر	أسعار مرتفعة	أسعار مختلفة
التوزيع	في كل مكان وفي الأمكنة المريحة للمستهلكين.	توزيع يتم اختياره في عدة نقاط تجارية	توزيع خاص في محل تجاري واحد أو عدة محال في كل أرجاء السوق	في أمكنة مختلفة
تحريك السلع في السوق	يتم الإعلان عنها بشكل واسع	يتم الإعلان والبيع من قبل المنتجين والمصنعين	دعاية مخطط لها في دقة أكثر للمنتجين والمصنعين أيضاً.	دعاية عدوانية أو بيع خاص للمنتجين والمصنعين.
أمثلة	معجون الأسنان، الجرائد، مساحيق الغسيل	أغلبية الأجهزة المنزلية، التلفاز الأثاث، الألبسة	مواد ترفيهية، مثل ساعات رولكس أو أحجار ثمينة	تأمين للحياة، التبرع بالدم

سلع الاستهلاك الواسع

سلع الاستهلاك الواسع (Consumer Product): السلع التي يتم اقتناؤها من قبل المستهلك النهائي للاستخدام الشخصي.

ينتمي إلى سلع الاستهلاك الواسع، السلع التي يقتنيها المستهلك النهائي للاستخدام الشخصي. ويصنف المسوّقون عادة هذه السلع طبقاً للعادات الشرائية لدى المستهلكين. وتنتمي إليها سلع الطلب اليومي وسلع الاختيار المسبق وسلع الطلب الخاص وسلع الطلب السلبي. ويختلف تسويق مثل هذه السلع كما تختلف طرق استهلاكها كذلك (الجدول1)(2).

سلع الطلب اليومي (Convenience Product) السلع التي يشتريها المستهلك عادة وغالباً دون تفكير ولا يبذل مجهوداً كبيرة لمقارنتها ولشرائها.

سلع الطلب اليومي هي السلع والخدمات ذات الاستهلاك العام التي يشتريها المستهلك عادة وغالباً دون تفكير وبجهد قليل لمقارنتها مع غيرها من السلع، ولشرائها. وعادة ما تكون هذه السلع غير غالية ويمكن اقتناؤها في كل مكان عملياً. ومثال هذه السلع يمكن أن نذكر الصابون والحلويات أو الجرائد. ويمكن تقسيم هذه السلع إلى سلع رئيسية ذات طلب دائم وسلع المشتريات حسب الدوافع وسلع الاحتياجات الاضطرارية. ويشتري الناس السلع الرئيسية ذات الطلب الدائم بشكل منتظم: الحليب، معجون الأسنان، والخبز. وسلع المشتريات حسب الدوافع يشتريها الناس دون تخطيط مسبق تقريباً ودون بذل جهود معينة في البحث عنها. وكقاعدة عامة تُطْرح مثل هذه السلع في عدة نقاط للبيع، بما أن المشترين نادراً ما يبحثون عنها بشكل خاص.

ولنقل كمثال عليها قطع الشوكولا أو الصحف، فهي توضع بالقرب من الصندوق لأنه قد لا يوليها المستهلك اهتمامه إن كانت موجودة في أمكنة أخرى. وسلع الاحتياجات الاضطرارية يشتريها المستهلكون عند الحاجة القصوى، ومثال ذلك المظلات أثناء هطول المطر.

وأحذية سميكة أثناء هطول الثلوج. ومصنعو هذه السلع يطرحونها في العديد من النقاط التجارية كي تبدو في متناول الأيدي إذا احتاج إليها المشتري.

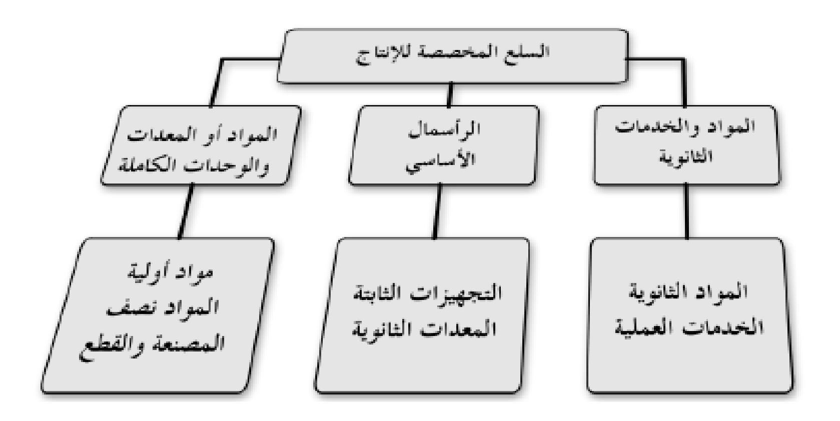
سلع الاختيار المسبق (Shopping Product): السلع التي يقارنها المستهلك أثناء عملية الاختيار والشراء، مع غيرها من السلع من حيث مؤشرات الفائدة والجودة والسعر والشكل الخارجي.

سلع الاختيار المسبق: لا يتم اقتناؤها بكثرة، فالمستهلك يصرف الكثير من وقته وجهده على جمع المعلومات عن السلعة، وعلى مقارنتها مع الماركات الأخرى أيضاً من حيث صلاحيتها وجودتها وسعرها

وشكلها الخارجي. وأمثلة مثل هذه السلع يمكن أن تكون: الأثاث والألبسة والسيارات والأجهزة الكهربائية الرئيسية. ويمكن تقسيم سلع الاختيار المسبق إلى متجانسة وإلى غير متجانسة. والمستهلك يعاين السلع المتجانسة (ولتكن مثلاً أفران الغاز أو البرادات) ومنتجاتها متشابهة من حيث الجودة، لكنها تختلف من حيث السعر لدرجة وافية، كي تقارن مع بعضها بعضاً أثناء الشراء. ويجب على بائع هذه السلع أثناء حديثه مع المستهلك أن "يبرهن السعر الذي يضعه". إلا أنه أثناء شراء السلع غير المتجانسة، مثل الألبسة والمفروشات، فإن مواصفاتها تبدو في أغلب الأحيان أهم من أسعارها. وإذا كان المشتري يحتاج إلى بدلة جديدة، فإن الأسلوب والشكل ونوع هذه البدلة سرعان ما تبدو أو تُعد مهمة جداً أكثر من الفرق البسيط في السعر. ومن أجل هذا بالتحديد يجب على بائع سلع الاختيار المسبق غير المتجانسة أن يكون لديه تشكيلة واسعة كي يلبي الأذواق الخاصة، ويكون لديه أيضاً كادر مختص لتزويد المستهلك بالمعلومات الضرورية وتقديم النصائح له.

سلع الطلب الخاص، هي سلع الاستهلاك الواسع التي تتمتع بمواصفات فريدة من نوعها أو تنتمي إلى ماركة معينة والتي، من أجل اقتنائها، يكون جزء كبير من المستهلكين مستعداً لبذل جهود إضافية. وأمثلة على هذه السلع يمكن أن تكون بعض الماركات ونماذج السيارات وأجهزة التسلية الإلكترونية الغالية الثمن للاستخدام المنزلي، وتقنيات التصوير ومواد الترفيه. وعلى سبيل المثال، إن سلع الطلب الخاص يمكن أن تكون أيضاً الآلة الموسيقية، والمستهلكون لا يقارنون عادة بين هذه السلع، وإن الوقت فقط قد يُعد المؤشر الأساسي لاقتنائها. وعلى الرغم من أن الشركة المتصدرة في إنتاج هذه السلع ليس من الضروري أن تتواجد في المكان المناسب، إلا أنها مرغمة على إبلاغ المستهلكين المحتملين عن المكان الذي تتواجد فيه تلك السلع.

سلع الطلب الخاص (Specialty Product): سلع الاستهلاك الواسع ذات المواصفات الفريدة من نوعها أو سلع ماركة معينة، التي يكون جزء كبير من المستهلكين مستعدين لبذل جهود إضافية لاقتنائها.



الشكل 1/2 : تصنيف السلع المخصصة للإنتاج

سلع الطلب السلبي هي سلع الاستهلاك الواسع التي لا يعرف المستهلك عنها، لكن لا يفكر عادة في شرائها. وإن أغلبية المبتكرات الكبرى تدخل في عداد هذه السلع إلى أن تبلغ الدعاية والإعلان عن وجودها.

سلع الطلب السلبي (Unsought Product) : سلع الاستهلاك الواسع التي لا يعرف المستهلك عنها (أو يعرف لكن لا يفكر عادة في شرائها).

والأمثلة التقليدية لكل السلع المعروفة ذات الطلب السلبي يمكن أن تكون تأمين الحياة وأجهزة تسويقية مهمة وتكون على شكل إعلانات، وطرق البيع الشخصي وغيرها من الأساليب التسويقية الناجعة. وبعض الأمثلة عن طرق البيع الشخصي ظهرت نتيجة الطموح لدى بعض التجار لبيع سلع الطلب السلبي.

السلع المخصصة للإنتاج

السلع المخصصة للإنتاج هي السلع التي يتم اقتناؤها لمعالجتها مستقبلاً أو استخدامها في العمل الاقتصادي. وبهذا الشكل فإن الاختلاف ما بين السلع ذات الاستهلاك العام وبين السلع المخصصة للإنتاج يكمن في الهدف الذي من أجله تقتنى هذه السلع. فإذا اشترى المستهلك آلة لقص العشب الموجود حول منزله فإنها تعد سلعة ذات استهلاك عام.

السلع المخصصة للإنتاج (Industrial Product): السلع التي يقتنيها الأشخاص أو المؤسسات لمعالجتها مستقبلاً أو لاستخدام في العمل الاقتصادي.

أما إذا اشترى ذاك المستهلك آلة لقص العشب ذاتها ولكن بهدف تصميم منظر طبيعي فإن هذه الأداة تصبح سلعة صناعية.

وتقسم السلع المخصصة للإنتاج إلى ثلاث مجموعات: مواد وأجزاء ورأسمال أساسي، ومواد أو معدات ثانوية، وخدمات.

وتعرف المواد الخام على أنها منتجات زراعية (حبوب قطن، لحوم الحيوانات الأليفة، فواكه، خضار) ومنتجات طبيعية (سمك، نفط خام، حديد). وإن منتجات الاقتصاد الوطني تقدم من قبل العديد من المنتجين الصغار الذين يروجون لبضائعهم من خلال الوسيط التسويقي لإعادة المعالجة والمبيع. وإن المنتجات ذات المصدر الطبيعي، تختلف عادة بحجمها الكبير، وأسعارها غير العالية لقاء وحدة المنتجات، وبنفقاتها المخصَّصة للنَّقل من المنتج إلى المستهلك، ويتمُّ إنتاجها من قبل المنتجين الذين يسعون لترويجها على المستهلك الصناعي مباشرة.

وإن فئة المواد الجاهزة والمكمَّلة، تشمل المواد مثل (الحديد والإسمنت والأنابيب)، وكذلك المحرِّكات الكهربائية والعجلات وغيرها، وإلى قدر ما تباع هذه المواد بشكل مباشر إلى المستهلكين الصناعيين النهائيين. وفي هذه الحالة؛ فإن ما يدفع إلى تسويقها بسرعة هو سعرها ومستوى الخدمة المقدَّمة – باختلاف العلامات التجارية والدِّعايات.

الرأسمال الأساسي هو عبارة عن سلع صناعية تساعد المشتري في عمله الإنتاجي، أو في غيرها من الأنشطة، وينتمي إلى الرأسمال الأساسي التجهيزات الثابتة والمعدات الثانوية. والتجهيزات الثابتة هي عبارة عن أبنية (مصانع، مكاتب) ومعدَّات ثابتة (رافعات، كمبيوترات ضخمة)، وهي تنتمي إلى فئة المشتريات الأساسية، يتم اقتناؤها عادة بعد عملية اختيار طويلة وبشكل مباشر من المنتج.

المعدَّات الثانوية: تشمل المعدَّات الصناعية المتحرِّكة والأدوات (سيارات نقل وشحن) وتجهيزات مكتبية (فاكس، طاولات)، وهي لا تكون جزءاً من المنتجات الجاهزة، فهي مستخدمة لوقت قصير ومعيَّن، بخلاف المعدَّات الثابتة، وهي تساعد فقط في عملية الإنتاج. وإن أغلبية بائعي المعدَّات الثانوية يستفيدون من خدمات الوسطاء، لأن سوق هذه السلع مشبعة جغرافياً، فالمشترون كثر، وأما حجم الحجوزات فهو قليل.

المواد والخدمات الثانوية، وهي سلع صناعية لا تتواجد عموماً في حالة جاهزة. وتشمل المواد العمَّالية (مواد التشحيم والتزييت، الفحم، الورق، والرصاص)، وكذلك المواد التقنية والإصلاح (الدهان، والمسامير). وبالنسبة إلى المشتري الصناعي تعد السلع الثانوية سلعاً يومية الطلب، لأنه يتم اقتناؤها عادة – دون بذل جهد كبير. وتشمل الخدمات العملية خدمات تقنية

وإصلاح (تنظيف النوافذ، إصلاح الكمبيوتر)، وخدمات ذات طابع استشاري (استشارات قانونية وإدارية ودعاية). وهذه الخدمات يتم تقديمها عادة حسب الاتفاق. والخدمات التقنية تطرحها أو تقدِّمها عادة شركات صغيرة، بينما خدمات الإصلاح غالباً ما تكون مقدَّمة من منتجي هذه المواد.

القرارات حول سلع معيَّنة

سوف نستعرض الآن القرارات المتَّخذة أثناء إعداد وتسويق منتجات معيَّنة، مركزين انتباهنا على القرارات حول خواص وصفات السلع والعلامات التجارية والعبوات والماركات التجارية والخدمات لدعم السلعة.

صفات السلعة

إن عملية إعداد سلعة جديدة تشمل تحديد تلك الفوائد التي ستقدِّمها تلك السلعة، وتعطى مثل هذه الفوائد مع الصِّفات المادِّية للسلعة، مثل الجودة والصفة والشكل الخارجي. وإن القرارات المتَّخذة حول هذه الصِّفات لها أهمِّيَّة كبرى لأنها تلعب دوراً كبيراً في خلق رد فعل مناسب للمستهلك حول هذه السِّلعة.

جودة السِّلعة

جودة السِّلعة Product Quality: قدرة السِّلعة على القيام بالوظائف الخاصَّة بها، وتشمل الأمان ودقَّة التصنيع وسهولة الاستخدام والإصلاح وغيرها من الصِّفات الضرورية الأخرى.

الجودة من إحدى الأدوات المهمة جداً التي يستطيع المسوِّقون من خلالها إحداث موقع مناسب للسِّلعة في السُّوق. وللجودة عنصران: المستوى والاستمرارية. عند إعداد السِّلعة يجب على المسوِّق في المقام الأوَّل أن يختار مستوى الجودة الذي سيدعم موقع السِّلعة في السُّوق المستهدفة. وأثناء هذا تبدو جودة السِّلعة مطابقة لقدرة السِّلعة على القيام بوظائفها. ويشمل مفهوم الجودة الأمان ودقَّة التَّصنيع وسهولة الاستخدام والإصلاح، وغيرها من الصِّفات القيمة. وعلى الرغم من أن بعض هذه الصِّفات يمكن قياسها موضوعياً، من وجهة نظر التسويق، فإن الجودة يجب أن يتمَّ قياسها من خلال مفاهيم الإدراك الشرائي. نادراً ما تسعى الشَّركات إلى طرح جودة عالية قدر الإمكان، بعض المشترين يريدون أن يسمحون لأنفسهم باقتناء مثل هذه السِّلع العالية الجودة كسيارة "رولز رايس" وثلاجة "سوب زيرو" أو ساعات "رولكس". وعوضاً

عن هـذا تختـار الشَّركـات مسـتوى الجـودة الـذي يتناسـب مـع متطلَّبـات السُّـوق المسـتهدفة ومعدَّلات جودة السِّلع المنافسة.

وإضافة إلى مستوى الجودة، فإن الجـودة العاليـة يمكـن أن تعنـي أيضـاً الاسـتمرارية في تزويد المستهلك بسـلع ذات مسـتوى محـدَّد للجـودة. وفي هـذا الإطـار تعنـي الجـودة "غيـاب الشَّوائب والنَّواقص".

إن النَّزعة التي أعيد إحياؤها من جديد في العقد المـاضي نصَّـت عـلى أن جـودة السِّـلعة أدَّت إلى ظهور حركة عالمية لزيادة مستوى الجودة وقد طبقت الشَّركات اليابانية لوقت طويـل أسلوب "الإدارة الشاملة للجـودة" (Total Quality Management)، والـذي يكمـن معنـاه في رفع أو زيادة جودة السِّلعة وعمليَّات إنتاجها في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وخلال أكثر مـن أربعين عاماً منح اليابانيون الشَّركات التي حقَّقت مستوى عالٍ من الجودة على سلعهم "جـائزة ديمينغ". وخلال هذه السنوات حوَّلت عملية مراقبة الجودة اليابان من منتج صغير إلى عمـلاق اقتصادي. والآن تحاول الشَّركات الأوروبية والأمريكية اللحاق به، وبالنتيجة؛ نرى أن هناك ثورة عالمية تخبر عن نفسها في كل عنصر من عناصر العمل التجاري، والتي لا يمكن تجاوزها أبداً(3).

بالنسبة لبعض الشَّركات؛ يعني رفع الجودة تحسين مراقبتها للتقليل من كميَّة الشَّـوائب التي تقلق المستهلك، بينما يفهم الآخرون منها عـلى أنهـا زيـادة الحـديث عـن أهمِّيَّـة الجـودة والدَّعوات إلى تحقيقها. لكن الإدارة الشَّاملة للجودة ما هي إلا ما كنَّـا قـد ذكرنـاه سـابقاً: فهـي وفاء الشَّركة المطلق لفكرة الزيادة المستمرَّة للجودة. تبدأ الجودة مـن الإخـلاص القـوي لحلقـة القيادة (الإدارة) العليا (العديد من الشَّركات وضعت اليـوم برامجهـا الخاصَّـة لـلإدارة الشَّـاملة للجودة والتي يترأسها نائب الرئيس أو مدير الجـودة). زد عـلى ذلـك؛ إن كـادر الشَّركـة مـن أي مستوى يجب أن يكون مثقَّفاً ومهتماً في أفضلية تأمين الجودة لسلع الشَّركة.

وعوضاً عن البحث وإزالة الشَّوائب في السِّلعة التـي تـمَّ إنتاجهـا، يطـرح أسـلوب الإدارة الشَّاملة للجودة الحيلولة دون ظهور هذه الشَّوائب من خلال تغيـير تصـميم السِّـلعة وتحسـين العمليات الإنتاجية. وإضافة إلى عملية إزالة شوائب السِّلعة فإن الهدف النهائي للجودة المطلقة يكمن في رفع وزيادة قيمتها الاستهلاكية.

قد يقول البعض إن الجودة الشَّاملة ليست مسألة إنتاجية، بل سلاح قوي في الصراع مـن أجل "تأمين حاجات المستهلك لأبعد مدى". هذا يمكن أن يحدث شريطة أن تحدَّد الجـودة مـن جودة نظر المستهلك خصوصاً، وأما شوائب وعيوب السِّلعة؛ فمن وجهة نظر الحاجات الشرائية وتوقعات المشترين (المداخلة 1/1).

حـوَّل العديـد مـن الشَّركـات الجـودة إلى سـلاح إسـتراتيجي قـوي، وتـقضي الجـودة الإستراتيجية القدرة على التفوُّق عـلى الخصـوم بفضـل طـرح مسـتمرٍّ للسِّـلع والخـدمات التـي تتفوَّق على غيرها، وتلبِّـي متطلَّبـات واحتياجـات الزبـائن. وكـما يؤكِّـد أحـد الخـبراء قـائلاً: "إن الجودة ليست مسألة يجب حلّها، بل قدرة تنافسية"(4)، وبالمناسبة؛ فـإن آخـرين يفترضـون أن الجودة تحوَّلت في وقتنا الرَّاهن إلى ضرورة تنافسية، والتي تستطيع الشَّركات من خلالها الثَّبات في السُّوق.

المداخلة 1/1

معايير الجودة لدى مجموعة موتورولا الاحتكارية

تأسَّست شركة "موتورولا" عام 1928، وهـي أوَّل شركـة تطـرح في السُّـوق أجهـزة الراديو للسيارات – ومن هنا تأتي تسـمية الشَّركـة، وحرفيـاً تعنـي "الصَّـوت في الحركـة". أثناء الحرب العالمية الثانيـة أنتجـت الشَّركـة لأوَّل مـرة أجهـزة الراديـو "ذات الاتجـاهين Walkie-Talkies"، وأصبحت حتى العام 1950، من أشهر منتجي الإلكترونيات المنزلية. في السَّبعينيات وبمواجهتها لمنافسة قوية مـن المنتجـين اليابـانيين، غـيَّرت الشَّركـة مجـال أعمالها وانتقلت من العمل عـلى إنتـاج التلفزيونـات وأجهـزة الراديـو إلى إنتـاج وسـائل الاتصال والأجهزة الإلكترونيـة والهواتـف. إلا أنـه في بدايـة الثمانينيـات تـابع المنافسـون اليابانيون عملهم الهادف إلى إزاحة موتـورولا مـن السـوق. بطـرحهم سـلع ذات جـودة عالية وبأسعار أقل.

في السنوات العشر الماضية أعادت الشَّركة بفاعلية مواقعها السابقة التي فقـدتها. وهي الآن تتفوق على كل المنافسـين في السُّـوق العالميـة وتحتـل المرتبـة الأولى في وسـط منتجي الهواتف النقالة، شاغلة 45% من السُّوق العالمية. وموتورولا هـي الشَّركة العالمية الثالثة من حيث القدرة في إنتاج الموصلات النصفية، وتأتي بعد "إنتل" و "نيك". ولم تكـن مواقع موتورولا معرضة لخطر الخروج من سوق إنتاج "البيجر" وهي تتحكم بجزء كبـير منها إذ تقدر حصتها بـ 85% من كل السُّوق العالمية.

إن النجاح الباهر الذي حققته "موتورولا" يعـود سـببه إلى سـعيها الـدؤوب نحـو الجودة تحديداً. وفي بدايـة الثمانينيـات بـدأت حملـة قويـة لزيـادة جـودة سـلعها، أولاً بعشرة أضعاف ومن ثم بمائة مرة. وقد وضعت نصب عينيهـا هـدفاً لم يسـبق لـه مثيـل أبداً: تحقيق جودة "سيغما ستة" (سيغما ستة – مصطلح إحصائي يعني "ستة انعطافـات قياسية عن المستوى الإحصائي المتوسط لجودة العمل").

وبعبارة أخرى، قررت شركة "موتورولا" إجراء تخفيض حاد لعدد الوحدات السلبية للسِّلعة حتى واحدة بقدر 3-4 مليون، أي أن تكون نسبة 99.9997% من المنتجات لا تحتوي على عيوب أو نواقص. ومعايير "سيغما ستة" أصبحت الضمان الأخير. وفي عام 1988 حصلت الشَّركة على إحدى الجوائز السنوية الوطنية الأولى "مالكولم بالدريج ناشيونال كواليني أوارد لقاء" التفوق الواضح في جودة المنتجات.

كان نشاط الشَّركة منذ البداية موجهاً لتحسين جودة المنتجات على حساب تحسين الإنتاج. ويكمن الهدف من هذا في عدم السماح بظهور العيوب. وفي المقام الأولى من خلال الإعداد الأولي لمنتجات عالية الجودة، وكذلك نتيجة التنفيذ المناسب للعمليات الإنتاجية مرة واحدة وإلى الأبد.

إن تطابق مبدأ "سيغما ستة" يعني أن كل عامل في الشَّركة عليه أن يكون مخلصاً لفكرة زيادة الجودة. وبهذا الشكل، أصبحت الجودة المطلقة جزءاً مهماً من أسس الثقافة التعاونية للشركة. وتنفق الشَّركة سنوياً 120 مليون دولار لتأهيل الموظفين مسائل رفع الجودة. وتكافئ أولئك الذين يعملون بجد ونشاط. لكن بما أن جودة منتجات "موتورولا" لا يمكن أن تزيد عن جودة عناصرها، ترغم الشَّركة مورديها على التقيد بالمعايير القياسية للجودة. مقابل هذا، يحصل الموردون الذين يتقيدون بمتطلبات الشركة، على منفعة لا بأس بها من تحسين جودة منتجاتهم.

في الفترة الأخيرة تغير اتجاه "موتورولا" في مجال عدم السماح بوجود العيوب الإنتاجية، إلى رفع الجودة والقيمة الاستهلاكية الضرورية للمشتري. "الجودة يجب أن تفعل شيئاً ما للمشتري – يؤكد هذا نائب رئيس شركة "موتورولا" في مسائل الجودة- وإن الهدف الأساسي للشركة في نضالها من أجل رفع الجودة أصبح مسألة تلبية حاجات المستهلك بشكل كامل. وإن تعريفنا للعيوب ينص على ما يلي: "العيوب - هي كل ما لا يعجب المشتري".

وفي الوقت الحالي وبسعيها الدؤوب لتحسين قيمة منتجاتها من أجل المستهلك، تجري الشَّركة استبيانات على المشترين بهدف توضيح واكتشاف آرائهم حول جودة السلعة، وتدرس الشكاوى المقدمة منهم وتجيب عن جميع الاستفسارات. ويقوم موظفو الشَّركة باستمرار بزيارة المستهلكين للتعمق أكثر في معرفة حاجاتهم الحقيقية. وفي النتيجة حقق برنامج الشَّركة للرقابة العامة على الجودة فوائد كبيرة لها، وهي ليس التخفيض من كمية العيوب الإنتاجية فحسب، بل ساعد أي البرنامج على تغيير الاتجاه

الهندسي للشركة من الداخل إلى الخارج والاتجاه نحو السُّوق والمشتري. ويشمل برنامج الجودة الآن كل الأقسام والعمليات الإنتاجية للشركة ابتداء "من الإعداد وتقنية الإنتاج وانتهاء" بالأبحاث التسويقية والمجال المادي وحتى الدعاية.

يعرب بعض المتشككين عن مخاوفهم من أن زيادة الجودة قد تقود موتورولا إلى إنتاج سلع غالية الثمن، وأنها سوف تطرحها بشكل متأخر في السُّوق لتصل إلى المشتري. إلا أن ممثلي موتورولا يؤكدون العكس: تأمين جودة عالية هو أسلوب أقل كلفة للقيام بالعمل. وإن نفقات البحث وإزالة العيوب يمكن أن تفوق كثيراً نفقات إنتاج صحيح وأولي للسِّلعة. وحسب اعتبارات الشركة فإن الجهود الموجهة نحو رفع الجودة قد وفرت في السنوات الست الأخيرة نحو ثلاثة مليارات دولار.

وهكذا، تواصل "موتورولا" نضالها من أجل الجودة: وحتى العام 2001 كانت تخطط إلى الوصول إلى مستوى رفيع من الكمال – عيب واحد في مليار وحدة إنتاج.

المصادر:

Ronald Henkoff “Keeping Motorola on a roll”, Fortune (18 April 1994), p.67-78; J. Ward Best, “The making of Motorola”, Durham Herlad Sun (12 February 1995), p.A1,A11.

صفات السِّلعة

إن السِّلعة المطروحة للبيع يمكن أن تتمتع بصفات مختلفة تماماً. ونقطة الانطلاق هي أنموذج "الهيكل" ذي المستوى الأولي دون أي تحسينات إضافية. ويمكن للشركة أن توسع من طيف الصِّفات مضيفة إلى المنتجات نماذج أعلى مستوى. الصِّفات هي إحدى أدوات الصراع التنافسي المستخدمة لإجراء المقارنة بين سلعة شركة ما ومنتجات وسلع شركة منافسة أخرى. وإن إحدى وسائل الصراع الفعال مع المنافسين تكمن في طرح الشَّركة أولاً سلعها مع كل الصِّفات الاستهلاكية الجديدة والضرورية.

كيف تستطيع الشَّركة أن تحدد الصِّفات الجديدة وفرز تلك التي تعطيها لسلعها؟ من أجل هذا يجب على الشَّركة أن تسال بشكل مرحلي مشتري تلك السعة طارحة عليهم الأسئلة التالية: "هل أعجبتكم السِّلعة؟ وما هي الصِّفات التي أعجبتكم فيها أكثر من غيرها؟ وما هي الصِّفات التي كان يمكن أن نضيفها عليها؟". وتستطيع الشَّركة من خلال الإجابات التي حصلت عليها أن تعثر على كمية ضخمة من الأفكار، لابد من تقييم كل واحدة منها، بمقارنة القِيمة الاستهلاكية مع نفقات الشَّركة الإضافية على إدخال صفة جديدة. إن مثل هذا التحليل

يتيح إجراء دراسة عميقة لتلك الصِّفات التي يقيمها المستهلكون بقوة والتي يمكنها أن تزيد من قدرة السِّلعة التنافسية.

تصميم السِّلعة

هناك مجال أخر لجعل السِّلعة متميزة عن السِّلع الأخرى - إنها تصميم السِّلعة. حققت بعض الشَّركات سمعة طيبة بفضل تصاميم سلعها الرائعة: وينتمي إلى تلك الشَّركات: "بلاك أند ديكر" و "أوليفيتي"، و "براون". وربطت بعض الشَّركات تصاميمها مع ثقافتها التعاونية الداخلية. ويكفي أن نذكر في هذا الصدد شركة "إيكا" السويدية التي تملك شبكة محال بيع الموبيليا للمنازل. والمبدأ الأساسي لثقافة "إيكا" التعاونية تمت صياغته كالتالي "سميلاندسك" ويعني التقيد التقليدي الصارم بالصيغة - دون أي تطرف! وهذا المبدأ ينعكس في صيغ تصميمية صارمة. وهناك شركة أخرى هي "ساب" المصنعة للسيارات، وهي تعلن عن فلسفتها التصميمية على أنها سهلة وبسيطة: الشَّكل يجب أن يتناسب مع الوظائف أو المهمات - وعدم تطبيق هذا نادراً ما يحدث(5) إلا أن العديد من الشَّركات لا يكفيها "الذوق التصميمي" ولذا تبدو سلعها غير لائقة وغير معبرة. وبالمناسبة إن التصميم يمكن أن يعد من أحد أنواع الأسلحة المهمة في الصراع مع المنافسين أثناء عملية التَّسويق.

إن مفهوم التصميم أوسع من مفهوم الأسلوب. فالأسلوب يعكس ببساطة الشَّكل الخارجي للسِّلعة. والأسلوب الرائع يمكن أن يشد الانتباه، لكن لا يقود السِّلعة لتأدية مهامها بشكل أفضل. (في بعض الحالات يمكن أن يؤدِّي إلى الإساءة إلى المواصفات، فالكرسي مثلاً يمكن أن يكون رائعاً لكنَّه غير مريح). وبخلاف الأسلوب، التصميم ما هو إلا غلاف خارجي - فهو يحدد طبيعة السعلة ذاتها. ويضيف التصميم الجيد يخلق سلعة أكثر أماناً، وسهلة وغير غالية الثمن في الاستخدام والاستهلاك، وسلعة أكثر بساطة وتوفيراً في الإنتاج والتوزيع.

وبقدر ما يحتد الصراع التنافسي يصبح التصميم من إحدى الأدوات القوية للتفاضل والتميز وإحداث المواقع في سوق السِّلع المتنوعة. والشَّركات ذات الاسم العالمي أدركت منذ زمن أن توظيف الأموال في مجال التصميم يتم تعويضها تلقائياً، فشركة "نايكي" على سبيل المثال لديها فريق من ستين مصمماً وتطرح خمسمائة أنموذج من الأحذية الرياضية سنوياً. وأحذية "نايكي" الرياضية يرتديها الرياضيون، لكن قبل أي شيء هي مخصصة لسوق الشباب والتي تعد الآن من الأحذية الأكثر عصرية(6) الشَّركات الأخرى كـ: "مينولتا" و "سوني" و "فيليبس" و "فورد" و "سواتش" تحقق أيضاً أرباحاً كبيرة بفضل طريقتها الخاصَّة في مجال تصميم سلعها.

ومعروفة جيداً الإستراتيجية الأخرى لمنتجي السِّلع العالية الجودة وهي - التميز على حساب الاختلافات في التصميم. ومثل هذه السِّلع، كساعات "رولكس" وسيارات "بورش" أو التجهيزات المكتبية لشركة "هرمان ميلر"، تتميز حقيقة عن غيرها من السِّلع. والتصميم الجيد يمكن أن يجذب الانتباه ويحسن من مواصفات وخواص السِّلعة، ويخفض من التكلفة الأساسية ويعطي السِّلعة ميزة مهمة أمام المنافسين في السُّوق المستهدفة(7).

استخدام الماركات التجارية

يتقبل المستهلكون الماركة على أنها جزء مهم من السلعة، ولذا فإن إعطاء السِّلعة اسم ماركة يرفع من قيمتها. فزجاجة العطر "أوبيوم" مثلاً يتقبلها أغلب المستهلكين كسلعة غالية الثمن وعالية الجودة، ولكن تلك العطور الموجودة في زجاجة دون اسم يعدونها أقل جودة، حتى إذا كانت روائح هذه العطور متشابهة تماماً.

أصبح استخدام الماركة مسألة مهمة في إستراتيجية السِّلعة. فمن جهة، يتطلب إنتاج سلعة تجارية استثمارات تسويقية طويلة الأجل، لا سيما في مجال الدعاية وتحريك البضائع في السوق والتعبئة. وغالباً ما يكون طرح سلعة عادية أمراً غير مكلف مادياً وأسهل على المنتجين. والمنتجون التايوانيون على سبيل المثال استوعبوا جيداً هذا الدرس: تعود إليهم نسبة كبيرة من إنتاج الألبسة عالمياً، والإلكترونيات المنزلية والكمبيوتر، لكن تباع هذه السِّلع تحت اسم ماركات تجارية لشركات أخرى.

ومن جهة أخرى، يدرك أغلب المنتجين مع الوقت أن النجاح يرافق الشَّركات التي تعطي لسلعها ماركة تجارية. فمصنعي الألبسة والإلكترونيات والحواسب تحت أسماء تجارية مثلاً يمكن أن يتحولوا من التعاون مع شركائهم التايوانيين إلى المنتجين الماليزيين الأقل سعراً. وأثناء هذا فإن المنتج التايواني لا يستطيع فعل أي شيء ليحذر فقدان مبيعاته بسبب السِّلع الرخيصة التي يطرحها الآخرون، والمستهلك يتمسك بالماركات التجارية وليس بالمنتج، وبالمناسبة، لم ترتكب الشَّركات اليابانية والكورية الجنوبية مثل هذه الأخطاء. ومن خلال عملها الدؤوب أنتجت أو أوجدت ماركات تجارية مهمة مثل "سوني" و"بانا سونيك" و"ج ق س" و"هونداي" و"غولد ستار" و"سامسونج". وحتى إذا لم تستطع تلك الشَّركات أن تسمح لنفسها بإنتاج سلعها في وطنها الأم، فإن ماركاتها التجارية ما زالت المفضلة لدى المستهلكين(8).

تتمتع الماركات التجارية المشهورة بميزات شرائية، أي تؤمن أو تضمن تمسك المشترين بها بقوة. وهذا يعني أن كمية كبيرة كافية من المشترين تطلب سلع هذه الماركات تحديداً،

ويمتنعون عن السِّلع- البديلة، حتى إذا كانت أسعار الأخيرة منخفضة. والشَّركات التي تنتج سلعاً تجارية بميزات مهمة، محمية تماماً من أي إستراتيجيات تنافسية في مجال تحريك ونقل سلعها في السُّوق. وبهذا الشَّكل من المفيد جداً تحريك ونقل سلعها في السوق، وبهذا الشكل، من المفيد جداً للشركات الموردة أن تقوم باستثمارات مهمة لضمان اعتراف وطني أو حتى دولي لسلعها التجارية.

ماذا تعني الماركة؟

من المحتمل أن تكون القدرة على خلق ودعم وحماية وتعزيز وتوسيع الماركة هي الإنجاز الأكثر أهمِّيَّة للمسوقين المحترفين. فالماركة هي تسمية. مصطلح، إشارة، رمز، تصميم أو مجموع هذه الأسماء كلها. وهي تستخدم لتحديد وتعريف السِّلع التي يعرضها التاجر أو مجموعة من التجار. وكذلك لتمييزها عن سلع وخدمات المنافسين(9) وبالتالي تشير الماركة إلى المنتج أو مورد السلعة، وتعرّف بمصنّع السِّلعة أو بائعها. وكمثال على ذلك يمكن أن نورد المشروب الغازي "تيب كوكا كولا" الذي يمكن أن يطرحه أي مصنع، بخلاف المشروب "كوكا كولا" الحقيقي الذي يملك حق إنتاجه شركة "كوكا كولا" حصرياً.

الماركة (brand): تسمية، مصطلح، إشارة، رمز، تصميم أو مجموعها كلها، مخصصة لتحديد السِّلع أو الخدمات التي يطرحها التاجر (أو مجموعة تجار)، وكذلك لتمييزها عن غيرها من سلع وخدمات المنافسين.

إيجاد علامات "ماركات" للسِّلع – ليست ظاهرة جديدة (وبالمناسبة، في القرن الأخير تطورت هذه العملية جداً). وتعترف الأنظمة القانونية بالماركة التجارية على أنها ملكية بالمعنى الحرفي للكلمة. وفي وقتنا الحالي هناك قوانين خاصة بالماركات التجارية في أكثر من 160 دولة في العالم، وهي تسمح لمالكي هذه الماركات تسجيل الماركة التجارية بواسطة المحكمة والإعلان عن حقوق استخدامها حصرياً. إلا أنه وبخلاف الأشكال الأخرى للملكية الفكرية (حقوق التأليف مثلاً)، فإن الماركة التجارية لا تملك فترة محددة من الزمن في بعض الدول، أي يتمتَّع مالكها بحق حصري لاستخدامها خلال وقت زمني غير محدد.

إن الماركة التجارية تقدم للمستهلك مجموعة محدَّدة من المواصفات والمزايا والخدمات. وهي بمثابة علامة /شعار/ أو سمة ملموسة، تعلن بعض المعلومات عن السِّلعة. فبعض أفضل الماركات التجارية مثلاً تعرض سلعاً عالية الجودة. ويمكن للماركة التجارية أن تقدم أربع مزايا مختلفة.

1- **الصِّفات** – ترتبط الماركة التجارية في المقام الأول، بصفات محددة للسِّلعة. فعلى سبيل المثال، ماركة "مرسيدس" التجارية تقدم الصِّفة الخاصَّة بها على أنها "مصممة بشكل جيد" و "وتم جمعها بروعة" و "مضمونة" و "لها هيبة قوية" و "سريعة" و "غالية الثمن". وتستطيع الشركة أن تستخدم إحدى هذه الصِّفات أو كلها في دعاياتها. وخلال عدة سنوات كانت "مرسيدس" تعلن عن سياراتها على الشَّكل التالي: "إنها السيارة التي تمَّ تصميمها بشكل يختلف عن كل سيارات العالم" - وهذا تأكيد واضح وضع أو ضمن بنية أساسية لمختلف الصفات المميزة الأخرى للسيارات.

2- **المزايا** – لا يشتري الزبائن الصفات، بل المزايا. وانطلاقاً من هذا فإنه لابد من تقديم الصِّفات على شكل مزايا وظيفية وشعورية. فعلى سبيل المثال، إن صفة "مضمونة" يمكن تقديمها كفائدة وظيفية أو عملية على الشَّكل التالي: "لن أستطيع أن أشتري سيارة جديدة كل عدة سنوات". وصفة "غالية الثمن" يمكن تقديمها كفائدة شعورية على الشَّكل التالي: "أشعر في هذه السيارة أنني إنسان مهم ومحترم". وصفة "تمَّ تجميعها جيداً" يمكن تقديمها كفائدة عملية وشعورية في آن معاً على الشَّكل التالي: "أشعر أنني بأمان في حال حصول حادث ما".

3- **القيمة** – زد على ذلك تقدم الماركة المعلومات عن منظومة القيم للمستهلك أيضاً. ولنقل أن مشتري سيارة مرسيدس يقيّم فيها الصِّفات الاستخدامية المميزة وسلامتها وهيبتها. والمسوقون المختصون بإبداع الماركات التجارية، عليهم فرز مجموعات محددة من مشتري السيارات، التي تتطابق قيمها مع مجموعة المزايا المعروض.

4- **الفردية** – إضافة إلى ما تمَّ ذكره سابقاً، تعد الماركة التجارية انعكاساً للشخصية أو الفردية. ويتساءل الباحثون المختصون بمسألة اتخاذ القرارات أحياناً قائلين: "ماذا تشبه هذه الماركة إذا كانت كائناً حياً؟". ويستطيع المشترون أن يتخيلوا سيارة مرسيدس على هيئة مندوب متوسط العمر وناجح بالإدارة. وعند هذا سوف تجذب الماركة أولئك المشترين الذين تتطابق أشكالهم وطبائعهم مع أشكال ومزايا الماركة(10).

إن ما قيل سابقاً يفترض أن الماركة التجارية هي عبارة عن رمز صعب، والشَّركة تتعامل مع الماركة التجارية بحد ذاتها. وإن كل معنى خلق ماركة تجارية يكمن في إعداد نظام شامل للأهمِّيات والروابط المتعلقة بماركة تجارية محددة للسِّلعة. وبأخذ كل مستويات الأهمِّيَّة الأربعة، للماركة التجارية التي أتينا على ذكرها، بالحسبان، ينبغي على المسوّق أن

يقرر ما هو المستوى الذي ستبنى عليه كل صورة العلاقة التجارية. وهل سيكون من الخطأ الإعلان عن ميزة واحدة فقط. ولا تنسوا – ما يهتم به الزبائن ليس كمِّيَّة الصِّفات التي تقدمها الماركة، بل المزايا فقط، زد على ذلك، لا يجني المنافسون شيئاً إن قلدوا صفات ماركتكم التجارية (حيث يمكن أن تبدو الصِّفات الحالية أقل قيمة بالنسبة للزبائن مع مرور الوقت وعندما تكون الماركة التجارية مرتبطة بقوة بخواص محددة فإن هذا يمكن أن يضرها).

حتى أن تحرّك الماركة على أساس مزية واحدة أو عدة مزايا يمكن أن يبدو أيضاً مشروعاً خطراً. ولنفترض أن "مرسيدس" أعلنت أن إحدى مزاياها الأساسية هي "الجودة العليا في الاستخدام". في هذه الحالة، إذا ظهرت في السُّوق عدة نماذج منافسة من السيارات ذات نفس المواصفات العالية في الاستخدام أو أن يولي بائعو السيارات اهتماماً أقل بهذه الميزة لصالح ميزات أخرى، هنا يتعين على "مرسيدس" أن تتوفر لديها الحرية لإحداث مزايا جديدة لمنتجاتها.

إن الصِّفات الطويلة الأجل والأكثر رسوخاً للماركة التجارية هي قيمتها الحقيقية وتميزها. وهذه الصِّفات تحديداً تحدد جوهر كل ماركة تجارية. فسيارة "مرسيدس" مثلاً تجسد. الإنجازات الحقيقية والنجاح. يجب على الشَّركات أن تبني إستراتيجياتها لتحريك العلامات التجارية على أساس بناء وحماية تميز الماركة. أجل، تراجعت "مرسيدس" منذ فترة أمام ضغط السُّوق وأنتجت سيارة أقل ثمناً، لكن هذا الإجراء كان بمثابة مغامرة واضحة. إن إنتاج سيارات أقل ثمناً يمكن أن يقضي على خصوصية وتميِّز مرسيدس التي بنتها خلال عشرات السنين.

رأسمال الماركة

تتميز الماركات التجارية من حيث مستوى التأثير والقيمة في السُّوق. فبعض الماركات غير معروفة عملياً لأغلبية الزبائن، والبعض الآخر يحظى بشهرة واسعة لدى المستهلكين، وأخرى تتميز بأفضلية تجارية – المستهلكون يفضلونها بوضوح عن الماركات الأخرى. وأخيراً، هناك ماركات قادرة إلى حد ما على التحكم بالتعلق التجاري للمستهلكين بها.

تمتلك الماركة لتجارية القوية على رأسمال قوي. وتحدد قيمة رأسمال الماركة بمستوى التعلق التجاري بها وشهرتها ودرجة قبولها لدى المستهلكين وعناصرها التجارية القوية وإشاراتها التجارية وعلاقاتها المتبادلة مع

رأسمال الماركة التجارية (brand equity): قيمة العلامة (الماركة) التجارية. وتحدد بالتالي: التعلق التجاري القوي وشهرتها لدى المستهلكين والجودة المقبولة والارتباطات التجارية القوية وغيرها كالرموز والإشارات التجارية والعلاقات مع قنوات التوزيع.

قنوات التَّسويق(11) والماركات التي تتمتع برأسمال خاص قوي تعد ذات قيمة، وحقيقية الأمر، يمكن شراؤها أو بيعها بسعر معين. وتبني العديد من الشَّركات إستراتيجياتها للنمو على أساس امتلاك وتطور الحقائب الوظيفية للماركة. فعلى سبيل المثال امتلكت شركة "غراند متروبوليتان" ماركات متنوعة "بيلسبوري"، بما فيها خضار "غرين جيانت"، وبوظة "دمآغن – داز" ومطاعم "بورغراكينغ".

وامتلكت شركة "نستله" السويدية "رونتري" (بريطانيا)، و"كارناشيون" (الولايات المتحدة)، و"ستوفر" (الولايات المتحدة). و"بيتوني بيروجينا" (إيطاليا)، و"بيرييه" (فرنسا)، وشكلت على أساسها الشَّركة الغذائية الأكبر في العالم والتي تتحكم بالعديد من الماركات العالمية التي يفضلها المستهلكون.

من الصَّعب تقدير أو قياس الرأسمال الحقيقي للماركة(12) ولذا لا تدخل الشَّركات عادة رأسمال الشَّركة في ميزانها التجاري – على الرغم من أنها تدفع الكثير لقاء الماركة. فعلى سبيل المثال، دفعت شركة "نستله" لقاء اقتنائها ماركة "رونتري" التجارية 4.5 مليار دولار أكثر بست مرات من قيمتها التجارية المعلنة. وأما شراء "هوبلين" من قبل شركة "غراند متروبوليتان" فقد أضاف 800 مليون دولار إلى أسهم الأخيرة والتي عكست قيمة ماركة "سيمرنوف".

وحسب بعض الإحصائيات فإن رأسمال ماركة "مارلبورو" يساوي 31 مليار دولار أمريكي، و"كوكا كولا" -24مليار دولار، و"كوداك" 10 مليارات دولار(13).

وتنتمي إلى الماركات الأكثر شهرة في العالم والتي يطلق عليها العمالقة شركات مثل "ماكدونالدز" و"كوكا كولا" و"كامبل" و"ديزني" و"كوداك" و"سوني" و"مرسيدس بنز" (المداخلة 1/2).

ويعطي رأس مال الماركة العالي للشركة مزايا تنافسية عديدة، لا سيما، أنه يضمن مستوى مرتفعاً للشهرة لدى المستهلكين وتعلقاً كبيراً بها، والتي بفضلها تنخفض نفقات الشَّركة التسويقية قياساً بإيراداتها. ويتوقع المستهلكون العثور على سلع تلك الماركة في المحال التجارية، ولذا تبرم الشركات، عند خلقها لهذه الماركة الصفقات مع تجار المفرق. وبعد ذلك وبفضل الثقة العالية تجاه ماركة محددة، تقوم الشَّركات المالكة لها بتوسيعها وتطويرها. وأخيراً، تضمن أو تؤمن الماركة القوية للشركة حماية معيَّنة من المنافسة السعرية الحادة.

المداخلة 1/2

"العشرة السَّاخنة" للماركات الأكثر شهرة في العالم

توظِّف الشَّركات في العالم كله مبالغ ضخمة لتترك لدى المستهلكين انطباعاً رائعاً حول أفضل الماركات لسلعها، وتقيم الماركات التجارية القوية رابطاً قوياً مع المستهلكين وتؤمن مزايا تنافسية في السُّوق.

ما هي إذاً الماركات التجارية الأكثر قوة في العالم؟

أعلنت شركة "إنترباند" المختصة في مسائل السِّلع التجارية، النتائج الجديدة لأبحاثها عام 1996، والتي حسب إحصائياتها احتلت شركة "ماكدونالدز" المكانة الأولى في العالم، وفي البداية قامت "إنترباند" باستفتاءٍ على عامليها في كل ممثلياتها الاثنتي عشرة في أوروبة وأميركا وآسيا واستراليا وجنوب أفريقيا – وهكذا؛ كانت هناك قائمة أولية من 1200 ماركة تجارية. ومن ثم تمَّ اختصار هذه القائمة الطويلة إلى 500 ماركة تجارية مشهورة في العالم، وتمَّ اختصار هذه "الماركات المحظوظة" فيما بعد إلى أربع مجموعات للحصول على نتيجة نهائية. وكانت معايير التقسيم إلى أربع مجموعات هي: الثقل النوعي للماركة (أو نسبة أرباح الماركة في إطار تصنيفها التجاري، وكانت أفضل النسب تقدر بـ35%) واتساع شموليتها (أي نسبة السكان عالمياً من حيث العمر والجنس والاعتقاد الديني والجنسية التي تعد هذه الماركة جاذبة لهم، والمؤشر الأعلى 30%)، العمق (أو مستوى تعلُّق وارتباط المستهلكين – (20%)، وأخيراً؛ الطول (إلى أي مدى تمتدُّ شهرة الماركة خارج إطار تصنيفها التجاري الأولي –15%).

	1996	1990
1-	ماكدونالدز	كوكا كولا
2-	كوكا كولا	كيللوغز
3-	ديزني	ماكدونالدز
4-	كوداك	كوداك
5-	سوني	مارلبورو
6-	جيليت	أي. ب. م.
7-	مرسيدس بنز	أميركان اكسبرس
8-	ليفيز	سوني
9-	مايكروسوفت	مرسيدس بنز
10-	مارلبورو	نيسكافه

وحسب معطيات "إنترباند" حصلت مجموعة "ماكدونالدز" الاحتكارية على 856 نقطة، وكوكاكولا على (849). والنتيجة الأكثر دهشة كانت غياب شركة "كيللوغز" من بين "العشرة الساخنة"، إذ تراجعت فجأة من المرتبة الثانية إلى المرتبة السابعة عشر. وقد أزاح هذا المصنِّع الضخم للمنتجات الغذائية مصنعون جدد للتقنية العالية مثل "مايكروسوفت"، وكذلك من قبل الماركات المشهورة سابقاً والتي تمكنت من القيام بأشياء كثيرة لزيادة الارتباط الاستهلاكي بها. وإضافة إلى ذلك؛ إذا لم يكن تأثير ونفوذ "كيللوغز" منتشراً أكثر من طاولة الطعام، فإن "ديزني" و"ليفيز" لم تتحدا مع التصوير السينمائي وسراويل الجنز، "فديزني" جمعت نقاطاً إضافية، كونها أصبحت الماركة الوحيدة في هذا المجال من العمل، فليس هناك أحد يعرض عليكم الذهاب لمشاهدة "فيلم باراماونت"، ولا يتحدث عن "شخصيات من وارنر بروس".

لأخذ القوة الواضحة للماركات بالحسبان، هناك من يقترح ضمها إلى قسم "أسهم" أوراق ميزانيات الشَّركات. وعلى كل حال؛ فإن بعض هيئات قياس المحاسبات (بما فيها بريطانيا) تدرس بجدِّيَّة كاملة هذه المسألة. ولكن الآن يركز واضعو الميزانيات اهتماماتهم على الأسهم ذات القيِّمة التاريخية عوضاً عن محاولة التنبؤ بمستقبل الأسهم التي تحاول حساب قيمة الماركات التجارية، وهي تقييم الإيرادات

الصافية المتوقعة مـن مبيعـات السِّـلع وتقـوم بحسـومات مناسـبة طبقـاً لدقـة توقعهـا بمستقبل هذه الماركة أو تلك.

والحقيقة يبقى هنا شك واحد فقط: إدخال رأسمال الماركـة التجاريـة في ميزانيـة المشروع يمكن أن يبـدو توضيحاً بسـيطاً للطريقـة الخلاقـة والإبداعيـة في مجـال إعـداد الميزانيات، ويعترض البعض على هذا، إذ يقولون إنه على الـرغم مـن عمـق الماركـة فـإن تقييم رأسمالها لا يمكن أن يكون ذا معنى دائماً. وبشكل عـام، وعـلى الـرغم مـن وجـود التناقضات الحالية بين المحلِّلين الماليِّين والباحثين الأكاديميين بالنسبة لكيفيـة قيـاس قـوَّة الماركة. وكما يؤكِّد أحد المستشارين في قضايا الماركات التجارية، أن هنـاك عملياً في كـل أرجاء المعمورة عندما يتم "ذكر كلمـة كـوداك" فـإن النـاس يتخيَّلـون فـوراً تلـك العلبـة الصفراء ذاتها".

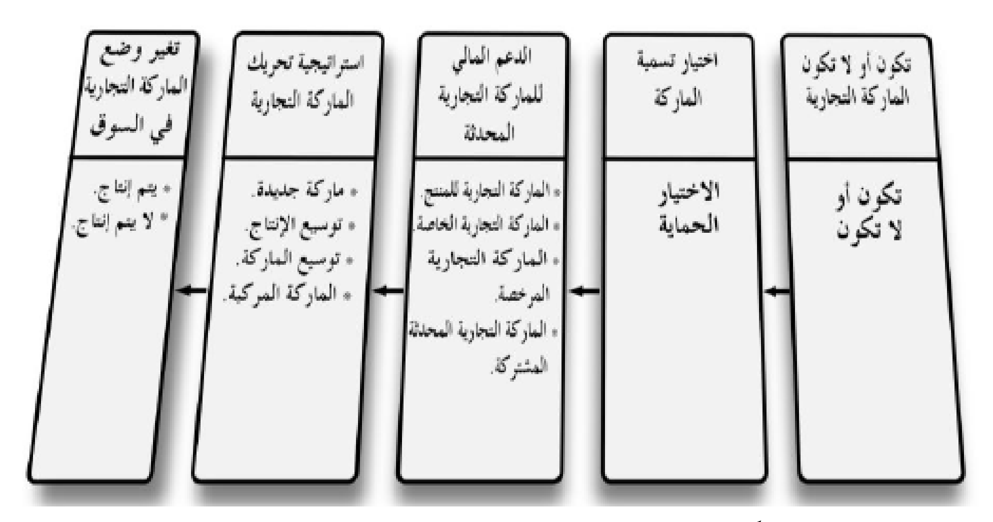
المصادر:

“Assessing brands: broad, deep, long and heavy”, The Economist (16 November, 1996), p.112-113; John Rees, “McDonald’s heads top brand list”, Marketing Week (15 November, 1996), p.10; Interbrand, World’s Greatest Brands (New York: Wiley, 1996).

يجب على المسوقين أن يديروا ماركتهم التجارية بحذر للحفـاظ عـلى رأسـمالها. وعلـيهم أن يعدُّوا إستراتيجيات تكون مدعومة أو تحسِّن مع مرور الوقت شهرتها التجارية، وجودتهـا التجاريـة التي يتلقاها المستهلكون والفائدة وكذلك العلاقات الإيجابية تجاهها. والضمان عملية دفع مستمرَّة للسِّلع الجديرة والمحسَّنة لتلبية الاحتياجات والمتطلبات المتنامية للمستهلكين لابـد مـن اسـتثمارات وتوظيفات مالية دائمة في مجال البحوث العلمية – التقنية، وتوفر خدمـة تجاريـة ممتـازة مـا بعـد المبيع. بعض الشَّركات مثل "كندا دراي" و"كولغات – بالموليف" أحدثت منصباً جديداً "مـدير إدارة رأسمال الماركة" ويدخل في مهامه حماية شكل وترابط وجودة الماركـة التجاريـة. وهـؤلاء المـديرون يمنعون الاستغلال الأقصى للماركة في السُّوق من قبل مديري السِّلع "البسطاء" من أجل منفعة آنيـة تفادياً لتحمُّل الخسائر في عملية تطوير رأسمال الماركة الطويل الأجل.

يعتقد بعض المحللين أن الماركة هي بمثابة السَّـهم الأسـاسي للشَّركـة ويتحمَّـل أكـثر مـن السِّـلع الأخـرى للشَّركـة وحتـى للشَّركـة ذاتهـا. لكـن خلـف كـل ماركـة قويـة يقـف آلاف مـن المستهلكين المرتبطين بها. وبالتالي؛ فإن السـهم (العمـل) الأسـاسي الـذي يضـع قاعـدة لرأسـمال الماركـة هـو رأسـمال المسـتهلك ومـن هـذا المنطلـق نسـتطيع التوصُّـل إلى نتيجـة مفادهـا أن

الإستراتيجية التسويقية يجب أن تبنى على زيـادة اسـتمرارية الارتبـاط الاسـتهلاكي بالماركـة وأن الأداة التسويقية المميزة لتحقيق هذا الهدف هي إدارة الماركة التجارية.



الشَّكل 1/3: القرارات الأساسية حول الماركات التجارية.

إن عملية ابتكار (خلق) الماركة يضع المسوقين أمام ضرورة اتخاذ بعض القرارات المهمـة. وفي الشَّكل 1/3 أوضحنا القرارات الأساسية المتَّخذة أثناء اتباع الطريقة التجارية. وسوف نتوقَّف عند كل واحدة منها.

الاستيلاء، أم عدم الاستيلاء، على الماركة؟

ينبغي على الشَّركة قبل أي شيء أن تقرر فيما إذا كان مجدياً منح سـلعتها ماركـة تجاريـة. إن الاستحواذ على الماركات قد دخل في واقعنا بحيث من الصعوبة بمكان الآن العثـور عـلى سـلعة ليس لها ماركة تجارية معيَّنة. فملح الطعام مثلاً، يبـاع في عبـوات تنتجهـا شركـات معيَّنـة وغيرهـا الكثير من المواد أو السِّلع حتى الخضار والفواكه أيضاً أصبح لها ماركات تجارية.

إلا أن بعض السِّلع تبقى دون ماركات تجارية. وهكـذا تبقـى السِّـلع مـن دون ماركـات "سلع تقليدية"، سلع معبأة بشكل ما، وهي سلع مقلدة مثل السباغيتي والمحـارم والكـونسروة. ويتم إلصاق أوراق بيضاء وسوداء على عبواتها وتباع بسعر أقل بــ40% مـن سـعرها الحقيقـي. وإن السعر المنخفض جداً للسِّلع يفسِّر بجودتهـا الأقـل وعبواتهـا الرخيصـة ونفقاتهـا المعدومـة تقريباً على الدعاية.

ومع هذا، وعلى الرغم من الشهرة البسيطة للسِّلع دون ماركات، فإن مسألة إيجاد ماركة تجارية أم لا، تبقى مسألة حيوية جداً في عصرنا هذا، ويتطلب الوضع جواباً على عدة أسئلة أساسية. لماذا تحتاج الشَّركة إلى ماركة تجارية؟ ومن المستفيد من هذا؟ وبأي شكل يحصل الشخص المعني على الفائدة؟ وأخيراً، كم يكلف هذا؟ إن استعمال الماركات مفيد للمستهلكين لعدة أسباب:

تخبر الماركات التجارية المستهلك بعض المعلومات عن جودة السِّلعة. والمستهلكون الذين يشترون دائماً سلع هذه الماركة أو تلك، يعرفون أنه في كل مرة يحصلون على ذات الجودة.

زد على ذلك، تزيد الماركات التجارية من فعالية المشتريات (تصوروا مستهلكاً يدخل إلى السوبر ماركت ويرى آلاف الرفوف التي وضعت عليها سلع "تقليدية").

وأخيراً، إن السِّلع التجارية تجذب انتباه المستهلك إلى سلع جديدة، يمكن أن تكون مفيدة ومناسبة له. وعند هذا تتحوَّل الماركة التجارية إلى قاعدة يمكن أن تبنى عليها كل قواعد المعلومات حول الجودة الخاصَّة للسِّلعة الجديرة. إن استخدام الماركات يعطي مزايا محددة للبائعين أيضاً.

إن الماركة التجارية تسهِّل على البائع عملية معالجة الحجوزات وحلّ كل المشكلات الممكنة.

الماركة التجارية والرمز التجاري للبائع تضمن حماية قانونية للخواص الفريدة من نوعها للسِّلعة والتي يمكن أن تقلَّد من قبل المنافسين.

- استخدام الماركات التجارية يتيح للبائعين جذب المستهلكين المفيدين جداً والمتعلقين والمرتبطين بهذه الماركة.
- استخدام الماركات التجارية يساعد البائعين في تجزئة السُّوق. ولنقل أن شركة "كادبوري" يمكن أن تطرح مثلاً "دايري ميلك" و"ميلك تراي" و"روزس" و"فلاك" و"فرويت أند نوت" وغيرها من الماركات، وليس منتجات عامٍ واحدٍ فقط لكل المستهلكين.
- ومن ثم إن استخدام الماركات التجارية يزيد من القيِّمة، إنْ كان للمستهلكين أم للمجتمع عموماً.
- أولئك المستهلكون الذين يرحبون بإدخال الماركات التجارية، يفترضون أن استخدامها يؤدِّي إلى جودة للسِّلعة أعلى ودائمة.

- استخدام الماركات يشجِّع على معالجات جديدة من خلال تشجيع وتحفيز المنتجين على البحث عن خواص وصفات جديدة للسِّلعة يمكن أن تكون محمية من التقليد من قبل المنافسين، وبهذا الشكل، إن وجود الماركة يؤدِّي إلى زيادة تنوُّع السِّلع واختيارها من قبل المستهلكين.
- وأخيراً، استخدام الماركات يساعد المستهلكين على معرفة السِّلع وأين يمكن اقتناؤها بشكل أوسع وأفضل.

اختيار الماركة التجارية

إن اختيار التسمية الضرورية للماركة التجارية يعد الجزء الأكثر أهمِّيَّة في عملية التَّسويق. ويجب أن يتمَّ التعامل مع هذه المسألة في دقة كبيرة، والتسمية الجيدة يمكن إلى حدٍّ ما أن تساعد في نجاح السِّلعة وقد أعدَّت الشَّركات التسويقية الأكبر حجماً لوغاريتمات رياضية لاختيار الماركة التجارية. والبحث عن التسمية الأفضل للماركة التجارية هو مسألة صعبة بالفعل. ويبدأ حلُّها من استعراض دقيق للسِّلعة ومزاياها والأسواق المستهدفة والإستراتيجيات التسويقية المقترحة.

وفي الواقع فإن تسمية الماركة التجارية يجب أن تتمتع بالصفات التالية:

- يجب أن تشمل تلميحاً معيَّناً على مزايا وجودة السِّلعة. فعلى سبيل المثال: "أوازيس" هو (مشروب عصير فواكه) و"كلينيكس" هي (محارم ورقية) و"فريسب" (مقبلات خفيفة).
- يجب أن تكون سهلة اللفظ والنطق وسهلة الإدراك ويمكن تذكرها دائماً (الأفضل اختيار التسميات القصيرة). مثلا ذلك "دوف" (صابون)، "يال" (معدات لضمان الأمن)، "هولا هوبس" (رقائق البطاطا). وبالمناسبة يمكن أن تبدو التسميات مفيدة على الرغم من أنها طويلة مثل "لوف ماي ساغرت" (أحِبُّ سجادتي)، وزبدة "لا أستطيع أن أصدِّق أن هذه ليس زبدة" وغيرها.
- يجب أن تكون مميزة، مثال ذلك: "شل" الأجنبية، ومثال ذلك، ماركة سيارات "فيراري" فهي تلفظ باللغة الصينية "في لي لي" وهي تعني بالصينية: "سحر، أسلحة، قوة (سلطة)".
- يجب أن تكون التسمية بحيث يمكن تسجيلها وضمان الحماية القانونية لها، لا يمكن تسجيل الماركة التجارية إذا كانت تعتدي على حقوق الماركات الموجودة

فعلاً، زد على ذلك، إن الماركات التجارية ذات الطابع المصوَّر الوصفي يمكن أن لا تخضع للحماية القانونية – مثال ذلك، سجلت شركة "ميلر بريفينغ كومباني" تسمية "ليت" على بيرتها القليلة الكحول وأنفقت الملايين لتحصل على شهرة مناسبة وسط المستهلكين، إلا أن المحكمة قررت بعد ذلك أن تسمية "ليت" و"لايت" هو مصطلحات عامة ومنتشرة كثيراً وأن شركة "ميلر" لا تملك الحق على الاستخدام الحصري لتسمية "ليت"(14).

إن التسمية المختارة للماركة التجارية يمكن أن تسجل في السجل المناسب للماركات التجارية، وهذا يعطي لمالك الماركة التجارية الحق في الملكية الفكرية، ويحول دون استخدام تسمية مشابهة من قبل المنافسين، وتحاول العديد من الشَّركات خلق ماركات تجارية "من الصفر" كي ترتبط هذه الماركات فيما بعد مع فئة معيَّنة من السِّلع. وهذا ما قامت به بالفعل "هوفر" و"كلينيكس" و"ليفيز" و"سكوتش تاب"، و"فورميكا" و"فيبرغلاس". إلا أن نجاح هذه الماركات بالتحديد يمكن أن يهدِّد الشركة بفقدان حق استخدامها. وكمثال على ذلك، أصبحت تسميات العديد من الماركات مثل "سيلوفان" و"أسبيرين" و"كيروسين" و"ترامبلين" و"إسكالاتر" و"تيرموس" وغيرها، أصبحت تسميات يمكن أن يستخدمها أي تاجر(15).

مالك الماركة التجارية

لدى المنتج أربعة طرق لاختيار مموِّل الماركة. ويمكن أن تطرح السِّلعة بماركة المنتج، فمثلاً: تبيع شركات "ليفيربروذرز" و"نستله" و"أي. ب. م." منتجاتها تحت تسمية تجارية خاصة للمنتج، زد على ذلك، يمكن للمنتج أن يبيع منتجاتها للوسطاء التجاريين الذين يعطون السِّلعة ماركة خاصة (وتسمى أحياناً ماركة تجزئة أو توزيعية)، مثلاً، شركة "جاكا فودز" الدانماركية التي تنتج المواد الغذائية (الكونسروة) تبيع سلعها لتجار المفرق الذين يملكون ماركة تجزئة تجارية خاصة مثل "ماركس وسبنسر". وتنتج شركة "كوت" الكندية المواد الغذائية والمشروبات تحت تسميات لماركة تجارية وتوردها إلى تجار المفرق في كل أنحاء العالم (ومثال ذلك، تبيع في بريطانيا مشروب من نوع

ماركة المنتج (الماركة الوطنية) Manufacturer's Brand، National Brand: الماركة التي أوجدها المنتج للسِّلعة أو الخدمات وتنتمي إليه.

الماركة الخاصَّة Private Brand: الماركة التي يوجدها الموزع للسِّلعة أو الخدمات وتعود ملكيتها إليه.

الماركة الترخيصية Licensed Brand: السِّلعة أو الخدمة التي تستخدم تسمية تجارية مقدمة من بالترخيص من مالك الماركة التجارية مقابل مبلغ ما أو حصة ما.

كوكاكولا، في الشبكة التجارية لمحال "سنبسبوري"). لكن وعلى الرغم من أن العديد من المنتجين ينشئون ماركاتهم التجارية الخاصة، إلا أن بعض الشَّركات تفضل مع هذا استخدام الماركات الممنوحة إليهم بالترخيص. ولنقل إن بعض تجار مواد الزينة والماكياج يدفعون مبالغ كبيرة لقاء الحصول على حق وضع تسميات ماركات تجارية على سلعهم مثل "كالفين كلين" و"بيير كاردان" أو "غوتشي". زد على ذلك، يستطيع المنتجون استخدام الماركات المشتركة، عن طريق توحيد جهودهم مع شركات أخرى واستخدام التسمية التجارية لسلعها بالاتحاد أو الانضمام معها.

ماركات المنتجين مقابل الماركات الخاصَّة

سادت لوقت طويل في المحال التجارية ماركات المنتجين، إلا أنه من الملاحظ، لاسيما في الآونة الأخيرة، أن أكثر المحال التجارية والقطاعات التجارية وأقسام المبيعات عن طريق الحسومات وكذلك تجار المفرق للمواد المنزلية، أصبحت تنشأ ماركاتها التجارية الخاصة، وغالباً ما تبدو هذه الماركات الخاصَّة صعبة الإنشاء، ناهيك عن أن وضعها على الرفوف والإعلان عنها مكلف جداً. وبالمناسبة، ينشئ الوسطاء التجاريون بطاقات خاصة لأن هذا قد يكون مفيداً أكثر. ويتمكَّن هؤلاء الوسطاء من البحث عن منتجين ذوي قدرات كبيرة بإمكانهم طبع هذه البطاقات الخاصة، وهذا كله يزيد من حصَّة أرباح الوسيط. أضف إلى ذلك، تتيح الماركات التجارية الخاصَّة للوسطاء طرح سلع استثنائية لا يمكن شراؤها من المنافسين، وهذا لا يؤمن تداولاً كبيراً للسلع، بل يزيد من تعلُّق المشترين بهذه الماركة التجارية الخاصة، والمثال الواضح على إنشاء واستخدام الماركة التجارية الخاصَّة بنجاح هي شركة "ماركس أند سبنسر" ببطاقتها الشهيرة "س ت" "مايكل ليبل".

المنافسة بين ماركات المنتجين والماركات الخاصَّة تسمى بمعركة الماركات، ويملك الوسطاء في هذه المعركة العديد من المزايا: هم يتحكمون بتشكيلة السلع، ويقررون في أي المحال ستظهر هذه السلع، ويُحصِّل الوسطاء كذلك من المنتجين "ضريبة" - وهي عبارة عن مبلغ يدفعه المنتج للبائع مقابل أن يأخذ البائع سلعة جديدة ويجد لها مكاناً لعرضها في السوبرماركت. وأثناء هذا يمكن للوسيط أن يعرض السِّلعة بشكل أفضل ويستطيع أن يحافظ عليها ويعتني بها إلى حين بيعها. وبقدر ما تتحسَّن جودة سلع ماركات السوبر الماركت وتستحوذ على ثقة المستهلكين، بقدر ما تصبح ماركات السوبر ماركات منافسين جدِّيِّين لسلع ماركات المنتجين. (المداخلة 3/1).

المداخلة 3/1:

معركة الماركات التجارية

تؤكِّد شركة "بيبسي كولا" قائلة: إن المستهلكين مازالوا يفضلون شراء السِّلع التجارية، وقد أصبح المستهلك اليوم أذكى مما كان عليه منذ عشرين عاماً... وهو ليس مستعداً لدفع الضرائب على السِّلع التي تنتجها الماركات المشهورة "أي تحمُّل نفقات إضافية".

إن التصريحات التي تطلقها إحدى الشركات، وكذلك التصريحات المضادة، تشير إلى أن الصراع من أجل التَّمسُّك بالزبون، الجاري بين الشَّركات العالمية الكبرى المنتجة للمواد الغذائية والمشروبات، والتي تمتلك ماركاتها التجارية الخاصة، وبين شركات التجزئة مازال مستمرَّاً. وفي الآونة الأخيرة أصبحت شبكة السوبر ماركات تسعى بنشاط لرفع مستوى المبيعات، عن طريق طرح سلع أكثر بتسميات تجارية خاصة. وخلال الأعوام 1994-1997 ارتفع حجم مبيعات سلع الماركات الخاصَّة الغذائية المبيعة في سوبر ماركات بريطانيا، ارتفع من 34% ووصل حتى 40%، وعند هذا كان الحجم الإجمالي للسِّلع من الماركات التجارية الخاصَّة بالنسبة للحجم العام للمبيعات في بريطانيا، كان مشابهاً لما هو موجود في الولايات المتحدة وألمانيا وسويسرا، وينتشر بسرعة هذا العمل في أوروبة كلها؛ حيث يقوم أنصار الطرق الإبداعية في مجال الماركات التجارية – شبكة المحال التجارية البريطانية – بتقليد العمالقة التجاريين كـ"كارفور" (فرنسا) وشركة "دلهايز" البجيكية. وتبقى الحقيقة واضحة تماماً أن 60% تقريباً من سوق سلع الطلب اليومي في بريطانيا (أكثر من أي دولة أخرى) يتحكَّم بها أربع شبكات من المحال التجارية الضخمة، والتي بفضل هذا يحافظون على مواقعهم القوية في مجال التجارة. حاول بعض مالكي الماركات التجارية خرق الجدار المحصَّن لهذه الشَّركات بالامتناع عن توريد منتجاتهم لبائعي المفرَّق. وتعلن إحدى الشَّركات، كشركة "كيللوغ" عن نفسها أنها لا تنتج سلعها للآخرين مثل "هنز ومارس" بل على العكس تنتج سلعها بماركات خاصة، معلنة أن استخدام المصادر الحرَّة مؤقتاً وإحداث بنية اقتصادية متعدِّدة المستويات، يقدِّم لها وسائل إضافية يمكن توظيفها في ماركاتها التجارية الأساسية.

وآنذاك أي في الثمانينيات "عقد الماركات التجارية" - كانت الماركات التجارية الكبرى (لا سيما أصحابها) على مستوى رفيع من التَّطوُّر. وإن شركات مثل "كيللوغ"

و"هنز" استطاعت أن تضع أسعاراً غير معقولة على سلعها، مستغلة تعلُّق المستهلكين بماركاتها التجارية. إلا أن تدهور الاقتصاد في التسعينيات جعل من المستهلكين أكثر حساسية في مسألة الأسعار. وهم يطلبون الآن سلعاً ذات جودة جيدة وبأسعار منخفضة ولم يعودوا مستعدِّين كفاية لدفع أموال أكثر لقاء شراء سلع ماركة تجارية معيَّنة. وأدَّى هذا وبشكل خاص في سوق المواد الغذائية والمشروبات. أدَّى إلى زيادة شعبية سلع الماركات التابعة للمحال التجارية الأكثر رخصاً. وفي هذا الأمر كان المنتجون هم المذنبين، فهم مَنْ شجَّع المستهلكين على اقتناء السِّلع بالأسعار المعروضة، وكذلك بهجومهم على الزبائن من خلال العروض الخاصَّة.

لم يستطع العديد من منتجي المواد الغذائية والمشروبات ألا يروا، أو يقيموا الخلط الطويل الأجل للتوازنات في مواقع القوى ما بين العديد من المنتجين على أغلبية باعة المفرَّق. وللدفاع أو لحماية حجم المبيعات وفي الوقت نفسه العلاوات التجارية في وجه الشَّركات التي تمارس تجارة التجزئة والتي تقدِّم حسومات على مستويات ثابتة (مثل "فودجيانت" و"كويك ساف" و"نيتو" و"ألدي"). بذلت "سنسبوري" في بداية التسعينيات جهوداً جديدة لتحريك أكبر قدر ممكن من سلعها في المحال التابعة لها، وكذلك سلع الماركات الخاصَّة. وكانت حصة سلع الماركات الخاصَّة 55% من الحجم العام للمبيعات. والطريقة التكتيكية الأساسية كانت تكمن في العمل في مجال "التشابه" في العبوات: كانت مشروبات "كلاسيك كولا" و"كريم" و"جوهارا" تعد بالنسبة لـ"سنسبوري" بعض الأمثلة لاتجاه نشاطاتها التي شملت بريطانيا وأوروبة. وبدا مع مرور الوقت أن الماركات الخاصَّة التي تلعب دوراً مهماً في مجال تكافؤ قيمة السِّلع مع شكلها، كانت تنتج سلعاً عالية الجودة وبأسعار منخفضة.

إن المنافسات القوية ما بين الماركات التجارية الخاصَّة شجَّعت على إحداث "المجموعة البريطانية للماركات التجارية" (ب.ب.ج.) والتي دخلت فيها الاحتكارات الدولية الضخمة مثل "أونيليفر" و"جيليت" و"كيللوغ" و"بروكتى أند غامبل" و"نستله" و"مارس". وهيمنت المجموعة على البرلمان البريطاني وطالبت بإجراء تغييرات في مشاريع القوانين الخاصَّة بالماركات التجارية والتي يمكن أن تحظر على الماركات التجارية الخاصَّة تقليد "الإشارات (الرموز) المميَّزة" للماركات الأصلية. أضف إلى ذلك، اقترحت إعلان طرح (إنتاج) سلع مشابهة لسلع الماركات الخاصَّة في حال وجود منافسة غير شريفة، كما قامت بذلك بعض الدول الأوروبية الأخرى. إلا أن المحاولات الأولى

للمجموعة لم تكلَّل بالنجاح، وبقيت مسألة فيما إذا كان ضرورياً اتِّخاذ تشريعات جديدة حول مكافحة سلع "المنتجين المعروفين" من دون حلٍّ إلى الآن.

ومع هذا فإن المسألة يبدو أنها قد تحرَّكت من النقطة الميِّتة. ففي أيار 1994 اضطرت شركة "سنسبوري" تحت ضغط من مجموعة كوكا كولا الاحتكارية، إلى تغيير شكل علبة الصفيح "المشابهة" لمشروب "كلاسيك كولا". وبعد وقت قصير كان هناك تنازل جديد، إذ قامت مجموعة "نستله" الاحتكارية بإعادة تصميم ماركة "سنسبوري فول كوفي" التجارية الخاصَّة. وقد كافح المنتجون لسنوات السِّلع "الشبيهة للغاية" بسلعهم، ففي آذار 1996 ربحت شركة "أونيتيد بسكويت" الدعوى في المحكمة حول اتهام شبكة "أسدا" للمحال التجارية بخرق حقوق مالكي الماركات التجارية.

يعتقد النقاد أن السبب الرئيسي للشكاوى التي يقدِّمها مالكو الماركات التجارية ضد الماركات الخاصَّة، يكمن في الثقة الزائدة في النفس للمنتجين، وعدم قدرتهم على توظيف الأموال في الدعاية والإعلان وتحريك بضائعهم في الثمانينيات. وعندما قام المنتجون أثناء الكساد الاقتصادي بتخفيض نفقات الدعاية، فإن تجار التجزئة قاموا على العكس من ذلك، بمضاعفة هذه النفقات كي يحسنوا من مواقعهم وإيصال المعلومات إلى المستهلكين حول "قيم" الشَّركات ذات الماركات المشهورة. وأثناء هذا استخدم تجار المفرَّق وسائل تجديدية للاتصالات، كالتسويق المباشر وأساليب البيع الدعائي. والتي أتاحت لهم معرفة أسماء المشترين وإنشاء قواعد بيانات مناسبة. وفي النتيجة استطاع التجار إدراك وفهم ما يريده المشترون بشكل أفضل.

يعلن بعض المحلِّلين التسويقيين أن الماركات التجارية للوسطاء تلغي تدريجياً من السُّوق كل الماركات التجارية الأخرى باستثناء تلك التي تعود ملكيتها للمنتجين الكبار. وبالتالي؛ فإن المسوِّقين الذين يمتلكون الماركات التجارية ذات النفوذ الكبير ملزمون للحفاظ على مجال نفوذهم في مجال العمل، على الاستثمار في مجالات جديدة بخلق ماركات تجارية جديدة، وتوفير صفات جديدة للسِّلع وتحسين جودتها باستمرار. أضف إلى ذلك، على المسوِّقين أيضاً إعداد خطط فعَّالة للنشاط الإعلاني لتمييز ماركاتهم التجارية والحفاظ على ما يفضله المشترون. زد على ذلك، أيضاً أن العلاقات المتبادلة الوثيقة مع مورِّدي سلع الماركات الخاصَّة، أتاحت لتجار التجزئة القدرة على الإدراك في أساليب الإنتاج بشكل غير مباشر، كما أن مالكي حقوق السِّلع التجارية ملزمون على تعميق معارفهم في مجال أساليب البيع العصرية وتقنيات توزيع وتحقيق

سلعهم، وإدراك كيف تستطيع هذه المعارف الجديدة مساعدتهم، ومساعدة المنتجين على تزويد سلعهم بقيم حقيقية إضافية من وجهة نظر المستهلكين. والأهم من هذا، أنهم ملزمون على إقامة علاقات تعاون وثيقة مع تجار الجملة. منفذين آليات وإستراتيجيات توزيع السِّلع التي تحسِّن من مؤشرات القيمة الإجمالية للسِّلعة وقدرتها على المنافسة.

وبالمناسبة، يبدو أن السوبر ماركات في الآونة الأخيرة قد تعبت من عملية تحريك البضائع الفعَّالة من خلال الماركات الخاصَّة. وأصبح المشترون يختارون في دقة الماركات التجارية المشهورة جداً، وإن المبادرة إلى الدخول إلى المحل التجاري ورؤية الرفوف المليئة بسلع ماركة واحدة فقط يمكن أن يخيفهم. وبإدراك ذلك بدأ تجار التجزئة (المفرّق) بتطوير خطوط إنتاج السِّلع التجارية بتجارة "تقليد الماركات". وكمثال على ذلك، قامت "سنسبوري" عام 1996 بانعطاف بقدر 180 درجة في إستراتيجياتها فيما يتعلَّق بالماركات التجارية الخاصَّة، إذ أبرمت "معاهدة الاعتراف بالحدود" مع شركة "ب.ج."، فقد اندمجت الشَّركة – المالكة لأكبر شبكة للمحال التجارية في بريطانيا مع "ب. ج." وذلك لدراسة كيف يستطيع عملاق إنتاج السِّلع الغذائية المساعدة في التقليل من ارتباط "سنسبوري" بالماركات الخاصَّة. والشَّركات التجارية الأخرى مثل "تيسكو" تغيِّر كذلك من أسلوب علاقاتها مع المنتجين من الوفاء والإخلاص إلى التعاون في القيام بالخطط التسويقية المشتركة.

إلا أنه ينبغي على منتجي السِّلع التجارية أن يكونوا على أهبَّة الاستعداد قبل إقامة السلام مع تجار التجزئة، بل على العكس، عليهم أن يتصرفوا كما تصرَّف متصدِّرو السُّوق بمساعدة الابتكارات وتقنية الإنتاج المتطوِّرة وتسليم السلع، وكذلك أن يكون لديهم توجُّه تسويقي واضح، وبالنسبة لمتصدري السُّوق فإن نجاح المشروع لا يكمن في تسمية السلعة، بل تقديم القيمة الأعلى من منتجاتهم للمستهلك النهائي. وأخيراً؛ الحديث يدور عن لعبة واسمها ما هو إلا الميزات الشرائية.

المصادر:

Laura Mazur, “Brands”, Marketing Business (June, 1997), p.31; Alam Mitchell, “Suppliers face tricky new remit”, Marketing Week (8 May 1997), p.34-35; David Benady, “Sainsbury’s call in P & G”, Marketing Week (5 July 1996), p.5; Stephanie Bentley and David Benady, “Shelving old differences”, Marketing Week (16 August 1996), p. 28-31; Sharon Marshall, “Taste of

things to come", Marketing Week (14 July 1995), p.26-27; Cyndee Miller, "Big Brands fight back against private labels", Marketing Week (16 January 1995), p. 8-9; Richard Tomkins, "Cola warriors identify new enemy", Financial Times (11-12 June 1994), p.11; Claire Murphy, "Brand owners plot fresh assault", Marketing Week (3 June 1994), p.7; Haari Laaksonen, "Own brands in food retailing across Europe" (Oxford; Oxford Institute of Retail Management, 1994); Tim O'Sullivan, "Minister says no to brand owners", Marketing Week (20 May 1994), p. 36-38.

الترخيص

لإيجاد ماركاتهم التجارية يقضي العديد من المنتجين سنوات طويلة إضافة إلى الملايين العديدة. وبالمناسبة، تحصل بعض الشَّركات مقابل مبالغ معيَّنة على رخصة أسماء أو رموز كانت شركات أخرى قد أوجدتها أو تابعة لأشخاص مشهورين أو شخصيات من المسرح أو الكتب. وأي واحدة من هذه الشخصيات يمكنها أن تختار لكم بسرعة الماركة التجارية المضمونة، إذ يضع تجار ألعاب الأطفال بعض الأوراق باسم أبطال القصص المشهورة على الألبسة والألعاب ومواد المدرسة وعلى علب الغذاء للفطور وعلى كل ما يتعلق بالأطفال تقريباً. ومن بين هذه الأسماء نجد مثلاً: "مليكي وميني فاوس"، ولعبة "باربي" وعائلة "فلينستون" وألعاب "مانيت شوي" و"غرافيلد" و"باتمان" أو "سيمبسون". الشَّكل الأحدث للترخيص يعد الآن "الترخيص الاحتكاري" استئجار ما تمَّ حجزه سابقاً في مجال فئة معيَّنة من الماركة التجارية الاحتكارية أو "لوغوتيب" (شعار) بهدف الاستخدام. وكمثال على ذلك نورد "فتاجين أو لدسبايس" للحلاقة، وتذكارات "فيبرج واكسسوارات بورش" و"ألبسة السباحة كوبرتون".

الترخيص الاحتكاري (corporate licensing): شكل من أشكال الترخيص حيث تقوم الشَّركة باستئجار الماركة التجارية الاحتكارية أو "لوغوتيب" التي كانت قد نالت الشهرة في إحدى فئات السِّلع أو الخدمات، ومن ثم تستخدمها في عملها.

في السنوات الأخيرة أصبح ترخيص الأسماء والشخصيات عملاً ذا نطاق واسع جداً. فالعديد من الشَّركات استطاعت إدراك فن تجارة ماركاتها التجارية وشخصياتها. فعلى سبيل المثال، بفضل التَّسويق المنظم الرائع لشركة "وارن بروذرز"، قامت بتحويل "بوغزباني" و"دافي داك" و"فوغون لوغورن" وغيرها من مئات أبطال أفلام الكارتون "لوني تونس"، إلى تجارة "أفلام متحركة" محبوبة جداً ومشهورة في جميع أرجاء المعمورة. والترخيص لـ "لوني تونس" (يقال إنه الترخيص الأكثر شهرة في مجال الرياضة) حقق لـ 225 شركة - مرخصة حجماً سنوياً من مبيعات التجزئة بحدود مليار دولار(16).

الاستعمال المشترك للماركات

على الرغم من أن الشَّركات تلجأ منذ القدم إلى الاستعمال المشترك للماركات، فإن الاهتمام تجاه السِّلع التي تستعمل الماركات بشكل مشترك قد ازداد في الفترة الأخيرة. ويظهر الاستعمال المشترك عندما تستعمل ماركتان تجاريتان تابعتان لشركات مختلفة لسلعة واحدة. فعلى سبيل المثال ضمت شركة "كيللوغ" جهودها إلى جهود "كون أغرا" لإيجاد ماركة تجارية مشتركة لسلعة "كيللو غز هيليثي شويس". وفي أغلب حالات الاستعمال المشترك للماركة التجارية تستأجر شركة واحدة ماركة تجارية جيدة السمعة من شركة أخرى لاستعمالها بالاندماج مع ماركتها التجارية الخاصَّة بها.

إن الاستعمال المشترك للماركة يعطي مزايا كثيرة: كل ماركة تهيمن في فئتها المعينة، وبالتالي، فإن الماركات التجارية المتحدة توسع من طيف جاذبية السِّلعة بالنسبة للمستهلكين وتضمن رأسمالاً كبيراً للماركة المستعملة بصورة مشتركة. أضف إلى ذلك، إن الاستعمال المشترك للماركة التجارية يتيح للشركات الدخول في أسواق جديدة بأقل قدر ممكن من المغامرة أو الاستثمارات. وعلى سبيل المثال دخلت شركة "كون أغرا" بفضل الاستعمال المشترك للماركة التجارية لشركة "كيللوغ" إلى قطاع سوق طعام الإفطار باقتراح وطرح سلع مضمونة من قبل دعم تسويقي جيد من شركة "كيللوغ".

وبالمناسبة، فإن الاستعمال المشترك للماركات له بعض القيود أيضاً. فمثل هذه العلاقات المتبادلة بين الشَّركات تتطلب عادة اتفاقات صعبة وتراخيص معيَّنة. وإضافة لذلك، يجب على الشَّركات – الشركاء تنسيق نشاطها الإعلاني في دقة، وكذلك إستراتيجية المبيعات وغيرها من النشاطات التسويقية. وأخيراً على كل مشترك أن يثق بالآخر في أنه سيهتم بشكل جيد فيما يتعلق بتطوير الماركة التجارية المشتركة.

الإستراتيجية ذات العلامة التجارية

يجب على الشَّركة أن تختار لنفسها إستراتيجية ذات علامة تجارية عامة لا تؤثر على كل سلعها فحسب، بل تحدد اتجاه تطوير التسميات ذات العلامات التجارية لأنواع السِّلع الجديدة. وعندما يدور الحديث عن الإستراتيجيات ذات العلامات التجارية تظهر أمام الشَّركة أربعة احتمالات للاختيار (الشَّكل1/4). وهي تستطيع اقتراح توسيع "أسرة الماركة" (حيث تتوسع الماركات التجارية الموجودة في إطار فئة السِّلع الحالية على حساب أشكال ومعايير أو صفات ذوقية جديدة)، وتوسيع حدود استعمال الماركة والطريقة المتعددة للتسميات التجارية

(تطرح فئات السِّلع القديمة تحت أسماء ماركات تجارية جديدة) أو ماركات جديدة (أي ماركات تجارية جديدة لأنواع جديدة من السِّلع).

قرار حول محسوبية الماركة.

تحدث عملية توسيع أسرة الماركة عندما تطرح الشَّركة مجموعة من الصِّفات الإضافية في إطار فئة معيَّنة من السِّلع أو الماركة التجارية – مثال ذلك: تعطى للسِّلعة صفات ذوقية جديدة وشكلاً ولوناً ويتغير مضمون أو شكل العبوة.

إن نشاط الشَّركات في استيعاب السِّلع الجديدة يؤدِّي في أغلب الحالات إلى توسيع أسرة الماركة. وتقترح الشَّركات توسيع خطوط الإنتاج نتيجة أحد الأسباب التالية: مثلاً، بإمكانها أن تسعى لاستغلال مطالب المشترين في سلع مختلفة أو باكتشاف الرغبة الدفينة (المختبئة) للمشتري وتحاول اللعب على هذا. السبب القاهر لاقتراح أو طرح سلع إضافية يمكن أن يعود إلى الفائض في الإمكانات الإنتاجية وكذلك رغبة الشَّركة على الاستجابة بشرف لعملية التوسع الناجحة في تشكيلة السِّلع لدى المنافسين. وتطرح بعض الشَّركات توسيع محسوبية الماركات ببساطة من أجل احتلال أمكنة ومواقع أكثر في رفوف السوبر ماركات.

توسيع أسرة الماركة (Line extencion): استعمال الماركات التي حققت نجاحاً لتطرح تحت التسميات ذات العلامات التجارية ذاتها صفات إضافية للسِّلع من فئة معيَّنة – مثل صفات ذوقية جديدة، شكل، لون، عناصر مكونة جديدة أو عبوات متغيرة المقاييس.

لكن أثناء هذا تترافق عملية توسيع خطوط الإنتاج مع بعض المغامرة. والماركة التجارية التي أثبتت جدارتها بقوة يمكن أن تفقد بعض الاهتمام (تسمى هذه الظاهرة في بعض الإستراتيجيات التسويقية بـ "فخ مضاعفة المحسوبية"(17) في الماضي كان المشترون الذين يطلبون "كوكا كولا"، يحصلون على علبة 6مل من المشروب التقليدي. الآن يسأل التاجر: "ماذا تريدون: علبة كلاسيكية أم "شيري كوك"؟ عادية أم خاصة بالحمية؟ مع كافايين أم بدون كافايين؟ في علبة صفيح أم زجاجية؟ يكمن الاحتمال الآخر من المغامرة في أن توسيع المحسوبية يمكن في كثير من الحالات، أن لا يضمن أو يؤمن ذلك المستوى أو المعدل من المبيعات الذي يمكن أن يغطي نفقات الإنتاج وتحريك السِّلع الجديدة. وحتى إذا بدا معدل المبيعات كافياً ومقبولاً للتغطية فإن المبيعات ذاتها يمكن أن تلحق الضرر والخسارة بالسلع الأخرى من هذه الماركة التجارية. والأفضل هو اللجوء إلى عملية توسيع المحسوبية فقط عندما تكون هناك فرصة للقيام بالمبيعات بعيداً عن الماركات المنافسة، ولكن ليس نتيجة لأن تعيش بشكل طفولي، الماركات الجديدة على السِّلع الأخرى للشركات(18).

صنف السلعة

تسمية السلعة	جديدة	حالية
حالية	توسيع حدود استعمال الماركة	توسيع محسوبية الماركة
جديدة	ماركات تجارية جديدة	طريقة متعددة العلامات التجارية

الشَّكل4/1: الإستراتيجيات الأربع ذات العلامات التجارية.

توسيع حدود استعمال الماركة

توسيع حدود استعمال الماركة: (brand esctencion): استعمال الماركة التجارية الناجحة لطرح سلعة جديدة أو معدلة في صنف جديد.

إن توسيع حدود استعمال الماركة يعد استعمال التسميات ذات العلامات التجارية الناجحة لطرح سلع جديدة أو معدّلة في هيئة صنف جديد. حققت شركة "بروكتر أند غامبل" نتائج رائعة بمزج مواد سائلة لغسل الأواني. ولحقت بها شركة "سواتش" السويسرية في مجال طرح أجهزة الهاتف إضافة إلى الساعات التي تنتجها، وأما مجموعة "هوندا" اليابانية فقد وسعت من تسمياتها على السِّلع مثل السيارات والدراجات النارية محركات الغواصات وغيرها، وهذا أتاح للشركة أن تعلن في دعاياتها أنها تستطيع "أن تجد مكاناً لست سلع من هوندا في مرآب يتسع لسيارتين فقط.

إن إستراتيجية توسيع الماركات تعطي العديد من المزايا: أولاً، يشمل توسيع الماركات أكبر قطاع من السُّوق ويغطي أكبر قدر ممكن من الفعالية الإعلانية(19). ثانياً: الماركة التجارية التي أثبت جدارتها بقوة تسهل على الشَّركة الدخول في أسواق الأصناف التجارية الجديدة، معلنة عن اعتراف سريع بالسلعة وقبول أسرع لها من قبل المشترين. على سبيل المثال،

تضع "سوني" اسمها على أغلبية سلعها الإلكترونية الجديدة، مشكلة بذلك إدراكاً سريعاً للجودة العالية في كل سلعة جديدة. وبهذا الشكل، تخفض عمليات توسيع الماركات من نفقات الإعلان الضرورية عادة لتعريف المشترين بالماركة التجارية الجديدة.

وهنا لا يتم الأمر من دون مغامرة أيضاً: فعمليات توسيع استعمال الماركات التي تتم بشكل سيء، كما كان الحال مع "بيك"، وغذاء "الكلاب هنز" أو"حساء كادبوري"، تؤدِّي إلى الفشل. ففي كل حالة من حالات توسيع الماركات لم تتم المطابقة مع السِّلعة الجديدة على الرغم من توفر الجودة العليا وتلبية احتياجات المشترين. ومثل هذه المشكلة تظهر عندما توضع الماركة التجارية الموجودة في سوق جديدة تماماً وغير معتاد على مثل هذه السلعة، حيث لا يستطيع المشترون المستهدفون ببساطة أن يقيموها جيداً. لكن قولوا الصدق. هل تستطيعون أن تتخيلوا أن هناك "كالوش" من "شانيل" أو نوع من الويسكي من ماركة "بيبسي" مثلاً؟!

في عام 1979 طرحت شركة "ليفي شتراوس" خط إنتاج السراويل والسترات الرجالية، وتبين أن هذه السِّلع الجديدة كانت عبارة عن ألبسة كلاسيكية من ماركة "ليفيز". وهنا يبدو أن هناك غموضاً في المصطلحات. أليس كذلك؟ فالمشترون الذين يفضلون الألبسة الكلاسيكية كانوا يعتقدون في ذلك أيضاً، وبالنتيجة اختفت فجأة هذه المجموعة الجديدة من الألبسة تماماً كما ظهرت فجأة. بعد ذلك أدرك مديرو "ليفي" جيداً أن ماركة "ليفي" التجارية التي تحظى بشهرة واسعة والمعروفة في السُّوق بإنتاجها لسراويل الجنز لم تكن على سوية جيدة في إنتاج الألبسة "الكلاسيكية"(20).

يمكن للماركة التجارية أن تفقد من وضعها أو مكانتها الخاصَّة في ذهن المستهلك بسبب الإفراط في استخدامها كذلك. وفي اللحظة التي يتوقف فيها المستهلكون عن التعامل مع سلع معيَّنة أو مع سلع مشابهة للغاية يحدث ما يسمى بـ "انحلال الماركة التجارية".

وأخيراً، يمكن للأعمال غير الواضحة من قبل المديرين أن تؤدِّي إلى أن توسيع الماركة التجارية يلحق الضرر بالقيم الأساسية للسِّلع.

فشركة "ميلويك ميلر بريفينغ" الأمريكية لتصنيع البيرة على سبيل المثال استخدمت ماركتها التجارية "ميلر" بالارتباط مع "المشروب اللذيذ" للأصدقاء القدامى من أجل نوع خفيف جديد للبيرة يدعى "لايت". وتبين أن بيرة "ميلر لايت" قد حققت نجاحاً واضحاً- لكن نتيجة هذا الارتباط الجديد "لطخت (شوّهت) الشَّركة اسم النَّوع الأصلي القديم للبيرة "ميلر هاي لايف"،

والتي لم تحقق أي معدل يذكر من المبيعات. وكانت البيرة الأصلية "ميلر" موجهة للأنصار القدامى من شاربي البيرة الذين يقدرون القيم الأمريكية التقليدية، بينما نوع "ميلر لايت" كان موجهاً للشباب من الذين تقل أعمارهم عن 24 سنة.

إن انتقال الماركة التجارية الحالية إلى فئات جديدة من السِّلع يتطلب حذراً كبيراً. وفي هذه الحالة من الأفضل لو تساعد عملية التوسيع في تعزيز الماركة الأصلية وزيادة المبيعات بالنسبة للسِّلع المتوفرة أو الجديدة. والشَّركات التي تسعى إلى نقل اسم ماركتها إلى سلعة جديدة عليها أولاً أن تقوم بالأبحاث لتوضح فيما إذا كانت التسميات المرتبطة مع تلك الماركة تتناسب مع السِّلع الجديدة(21).

الطريقة ذات العلامات التجارية المتعددة

إن الشَّركات مثل "ليفربروذرز" و"مارس" و"بروكتر غامبل" غالباً ما تؤسس ماركات تجارية فريدة من نوعها لكل سلعة تقوم بإنتاجها. فعلى سبيل المثال، إن كل سلعة في خط إنتاج مساحيق الغسيل لشركة "ليفر" - (برسيل، وبسك، سورف، راديو وغيرها) تتمتع بمواصفات فريدة من نوعها ولها تسمية من الصعب جداً أن تعرف من خلالها اسم الشَّركة المنتجة. وتقوم شركة "بروكتر أند غامبل" بالشيء ذاته إذ تنتج كحد أدنى تسع ماركات مساحيق غسيل مختلفة. وتؤكد هذه الشَّركات أن "إستراتيجية الطريقة ذات العلامات التجارية المتعددة" حيث يتحكم المنتج بطيف واسع من الماركات التجارية في إطار صنف تجاري واحد، تتيح، أي الإستراتيجية، تجزئة السُّوق بشكل أفضل حيث كل ماركة تقوم بوظائف مختلفة وتتمتع بمزايا أكثر. والمزية الثانية للطريقة ذات العلامات التجارية المتعددة تكمن في أنه بمساعدتها يمكن للشركة أن تميز بشكل فعال أكثر السِّلع الجديدة في إطار الماركات الفردية التجارية، وتخفض في الوقت ذاته من خطر فشل ماركات معيَّنة التي تلحق الخسائر والضرر بسمعة الشَّركة بشكل عام.

إستراتيجية الماركات الاحتكارية (Corporate brand Strategy): إستراتيجية الماركات التجارية حيث تستخدم الشَّركات اسمها باعتبارها مالكة للاسم التجاري لكل سلعها.
إستراتيجية تأسيس ماركات الشَّركات والماركات الفردية (Company and Individual krand strategy): طريقة لتأسيس الماركات التجارية تقوم على اسم الشَّركة والأسماء الفردية ذات العلامات التجارية.

تؤسس بعض الشَّركات ماركات تجارية عديدة ليس بالنسبة لسلع معينة، بل لمجموعات تجارية متنوعة. وكمثال على ذلك. لجأت شركة "ميتوبيشي" اليابانية إلى تطبيق إستراتيجية

قطاع العلامات التجارية، إذ أوجدت أسماء منفردة لمجموعات عديدة من السِّلع في مجال الإلكترونيات: "تكنيكس ناشيونال" "باناسونيك" "كوازار". والإستراتيجية المضادة للطريقة المتعددة العلامات التجارية هي إستراتيجية الماركات الاحتكارية. وعند تأسيس الماركات الاحتكارية تستخدم الشَّركة اسمها على أنها المالكة الأساسية للتسمية التجارية لسلعها المنتجة، مثلما تقوم به شركة "مرسيدس بنز" و"فيليبس" و"هنز". والمزية الأساسية لهذه الطريقة تكمن في التوفير المهم في الموارد المالية الموظفة في التسويق، والاعتراف الأكثر انتشاراً بالماركة التجارية ذاتها. وكذلك في التسهيل من عملية إنتاج السِّلع الجديدة لا سيما إذا كانت الماركة الاحتكارية تتمتع بمكانة مستقرة في السُّوق.

تطبق شركات أخرى، من أجل إيجاد علامات تجارية لسلعها، إستراتيجية تاسيس ماركات للشركات وماركات فردية القائمة على استخدام الماركات الاحتكارية والفردية التجارية. ومن أنصار هذه الإستراتيجية شركة "كيللوغ" (كورن فليكس، رازان بران، رايس كريسبيز وكوكو بوبس)، و"كادبوري" (فيسبا، فلاك، روزيس، فريت أندنوت، ميلك تراي) وغيرها.

الماركات الجديدة

إن الشَّركة التي تعطي الأفضلية للطريقة ذات السمات التجارية المتعددة، لتمييز سلعتها الجديدة سرعان ما تؤسس ماركة تجارية جديدة. ومن جهة أخرى، تضطر بعض الشَّركات إلى تأسيس ماركة جديدة. لأنها ببساطة تدخل في إنتاج سلع جديدة لم تقم أي ماركة بإنتاجها من قبل. فعلى سبيل المثال، أدخلت "تويوتا" تسمية جديدة لم تقم أي ماركة بإنتاجها من قبل. فعلى سبيل المثال، أدخلت "تويونا" تسمية جديدة مستقلة "ليكزيس" لسياراتها الفارهة الجديدة المخصصة لرجال الأعمال فقط لتميز هذه المجموعة الجديدة من السيارات عن مواصفات سياراتها التقليدية ذات الاستهلاك العام.

تستطيع الشركة أيضاً أن تصل إلى نتيجة حول ضرورة تمييز سلعتها الجديدة – وفي هذه الحالة من الأفضل عن مزايا هذه السِّلعة بتأسيس ماركة تجارية جديدة. فشركة "سايكو" مثلاً طرحت ساعات يدوية رخيصة الثمن تحت اسم ماركة "بولسار" التجارية. موجهة نحو المستهلكين الذين يرغبون في اقتناء الساعات غير الغالية الثمن.

إن طرح ماركات جديدة في إطار صنف تجاري واحد يترافق مع قدر معين من المغامرة لأنه يمكن أن تخصص لكل ماركة نسبة/ حصة قليلة من السوق، وهذا بالطبع لا يحقق

الأرباح المطلوبة. وأثناء هذا يتطلب من الشَّركات إنفاق أموالها لدعم ماركات تجارية عديدة بسرعة عوضاً عن توظيف أقصى ما تملك في ماركة واحدة أو عدة ماركات وإيصالها إلى مستوى الربحية العالية. وعلى الشَّركات أن تقضي أو تلغي بحزم على الماركات التجارية الأضعف والوصول إلى معدل عال من عملية إدخال ماركات جديدة.

إعادة إحداث مواقع للماركات

مهما كان الوضع البدائي للماركة التجارية مستقراً في السُّوق تحتاج الشَّركات إلى إعادة إحداث مواقع لها. فعلى سبيل المثال، إذا طرح المنافس ماركة جديدة تنافس ماركة الشَّركة إياها وجهاً لوجه، وتستحوذ منها على جزء من حصتها السوق، أو إذا تغيرت حاجات المستهلكين وانخفض الطلب على الماركة. وقبل أن يتم تصور الماركات التجارية الجديدة يجب على المسوقين التفكير بجدية بإمكان إعادة إحداث المواقع للماركات الموجودة: وهنا يمكن الاعتماد على السمعة المتوفرة للماركة وتعلق المستهلكين بها.

إن عملية إعادة إحداث المواقع يمكن أن تتطلب تغييراً في السِّلعة وفي شكلها أيضاً. فشركة "كنتاكي" مثلاً ما إن أعادت إحداث مواقع لماركتها بالتطابق مع متطلَّبات المهتمين من المستهلكين بصحة وجودة الوجبات السريعة، حتى غيرت من قائمتها المخصصة للطعام مضيفة إليها أنواع جديدة لا تحتوي على الدهون كثيراً.

وبالمناسبة يمكن إعادة إحداث مواقع للماركة التجارية من خلال تغيير شكل السِّلعة فقط. ولنقل إن شركة "جونسون أن جونسون" أعادت إحداث مواقع لمنتجها من شامبو الأطفال دون أي تغييرات جذرية إلى "شامبو خفيف" كاقتراح للكبار أيضاً. وكذلك شركة "بيلمر" المتصدرة في بريطانيا بإنتاج نبيذ التفاح إذ أعادت إحداث مواقع لماركتين أساسيتين.

والآن بعد أن استعرضنا كل الطرق الأساسية للماركات التجارية سوف ننتقل إلى استعراض المسألة المهمة التالية المتعلقة بالسلعة، ألا وهي العبوة.

القرارات المتعلقة بالعبوة/ التغليف

إن العديد من السِّلع التي تُعرض في السُّوق يجب تغليفها، حتى أن بعض المسوقين يطلقون على التغليف "العنصر الخامس" بعد السعر والسِّلعة والتوزيع والتحريك أو الترويج، على الرغم من أن أغلبيتهم ميالون إلى اعتبار التغليف من أحد عناصر الإستراتيجية التجارية.

التغليف (packaging) عملية إعداد وإنتاج غلاف قاسٍ أو طري للسِّلعة.

يشـمل التغليـف عمليـة نشـاط في إعـداد وإنتـاج غلاف قاس أو طري للسِّلعة. وبالنسبة لأغلبية السِّلع يعـد التغليف ضرورياً جداً.

فهو يحمي السِّلع من التلف قبل أن تقوموا بشرائه، ويحافظ مـثلاً عـلى نظافـة ونضـارة المواد الغذائية. زد على ذلك هو ضروري من وجهة نظر تبعية ماركة السِّلعة والإعلان عنها.

على الرغم من أن الوظيفة الأولى للتغليف تكمن في الحفاظ على السِّـلعة وحمايتهـا، إلا أن عوامل متعددة قد جعلت من التغليف في الفترة الأخيرة أداة تسـويقية مهمـة. إن رفـع دور الخدمة الذاتية يفترض أن التغليف الآن يقوم بتنفيذ العديـد مـن المهـمات في مجـال المبيعـات ابتداءً من جذب الانتباه ووصف السِّلعة وانتهاء بانتهاء عملية المبيعات.

وقد أدركت الشَّركات قدرات التغليف الجيد على الضمان السريع للاعتراف بالسـلعة (أو بالشركة) من قبل المستهلكين. فعلى سبيل المثال، في السوبر ماركت الذي يحتـوي عـلى تشـكيلة من 15 –17 ألف اسم، يعاين المشتري نحو 300 فقط في الدقيقة، وبهذا الشَّكل فـإن 53% مـن كل المشتريات تتم تحت تأثير الرغبة الدافعة، وفي مثل هذا الوضع من المنافسة القاسـية يمكـن للتغليف أن يبدو بالنسـبة للمنـتج الفرصـة الأخـيرة لجـذب انتبـاه المشـترين. وحسـب بيانـات الأبحاث فإن المستهلكين مستعدون أكثر لنسيان ما كـانوا يرغبـون في شرائـه في اللحظـة الأخـيرة وليكن على سبيل المثال طعاماً لقططهم، عنـدما يـرون علبـة كـونسروة منافسـة يكـون شـكلها أجمل ويجب على المنتجين أن يسـتفيدوا مـن قـدرات تصـميم التغليـف – القياسـات، الشَّـكل الهندسي، للإعلان عن قيم وخـواص الماركـة التجاريـة والمسـاعدة عـلى تمييـز السِّـلع في السُّـوق المشبعة بالبضائع.

إن الابتكار في التغليف يمكن أن يعطي الشَّركة أفضلية على منافسيها. فشركة "بيرييـه أن غرولش" مثلاً، التي تعاملت بإبداع في مجال تصميم أغلفة بضائعها، استطاعت فرزهـا مـن بـين السِّلع الأخرى وحصلت على نتائج تسويقية جيدة. وتمتلك زجاجـة كوكـا كـولا وويسـكي "جـاك دانيلز" مظهراً خارجياً مميزاً أيضاً.

ويستخدم منتجو السِّلع المتعـددة العلامـات التجاريـة طرقـاً جديـدة للتغليـف. فشركـة "نستله" على سبيل المثال طرحت سلعة متصدرة في السُّوق – زبدة الفول السوداني تحـت اسـم "ض – بات" في علبة جديدة على شكل الفول السوداني لحمايتها من التزوير.

وحصلت نستله على وثائق تسجيل هذه الماركة التجارية الجديدة معـززة بـذلك حمايـة أغلفتها الجديدة.

إن إعداد عبوة جيدة لسلعة جديدة يتطلب اتخاذ العديد من القرارات. قبل أي شيء لابد من تحديد فكرة الغلاف، وفكرة الغلاف تحدد كيف يجب أن يكون الغلاف أو ماذا يجب أن يفعل الغلاف للسِّلعة).

وبهذا، هل من الضروري أن تضمن الوظائف الرئيسية للتغليف حماية السِّلعة وتخيل طريقة جديدة لقياسها والإعلان عن الصِّفات المميزة لتلك السِّلعة (الماركة التجارية، الشركة، أو أي شيء آخر).

وخلاصة القول إن القرار المتعلق بإعداد الغلاف يجب أن يمس عناصره المحددة – القياس، الشكل، مواد التجهيز، اللون، شكل الكتابة ووظيفة الماركة التجارية وأهميتها. وهذه العناصر المختلفة يجب أن تتفاعل مع بعضها بعضاً لدعم مكانة السِّلعة في السُّوق والإستراتيجية المتعددة العلامات التجارية. ويجب أن يكون التغليف متناسباً مع قدرات الإعلان عن السِّلعة وسعرها وشروط أو ظروف توزيعها.

بعد اختيار وتصور الغلاف يجب على الشَّركة أن تتحقق بانتظام من مطابقة الأذواق المتغيرة للمشترين والابتكارات التكنولوجية. في الماضي استطاع تصميم الغلاف أن يبقى كما هو خلال 15 سنة، قبل أن تظهر الحاجة للتغيير. إلا أنه في وقتنا الحالي فإن أغلبية الشَّركات تلجأ إلى تجديد المظهر الخارجي لسلعها كل سنتين أو ثلاث سنوات(22).

إن تقديم الدعم للتغليف تطابقاً مع متطلَّبات العصر يتطلب عادة تغييرات غير كبيرة لكنها منتظمة، وتكون دقيقة بحيث لا يلحظها المشتري. إلا أن بعض الخيارات في التغليف تتطلب، على العكس من ذلك، قرارات صعبة وأعمال حاسمة ونفقات مهمة جداً. لكن على الرغم من نوعية التغييرات كبيرة كانت أم صغيرة – لابد للمسوقين من تطابق النفقات وعوامل المخاطرة من جهة، ومن جهة أخرى، عدم الاكتفاء بتقييم مفعول ذلك على إدراك الصِّفات القيمية من قبل المستهلكين، التي تمت إضافتها على سلعة ذات غلاف جديد، بل تقييم مستوى أو معدل تحقيق الأهداف التسويقية. فشركة "بيبسي" على سبيل المثال، أنفقت عام 1996 /500/ مليون دولار لإعادة صياغة غلاف عبوة مشروبها من بيبسي (اللون الأحمر الأساسي تمَّ تبديله بلون كحلي)، إلا أن نتائج الدراسات أشارت إلى أن هذا الإجراء لم يضاعف عملياً من اهتمام المشترين بالسلعة وأساساً لم يؤثِّر على الميزة التنافسية تجاه خصمها الأساسي – كوكا كولا. وقد لاحظ هذه التغييرات نصف المشترين فقط(23). وأخيراً، عند اتخاذ قرار يتعلق بالتغليف، يجب على الشركة أن تأخذ بالحسبان القلق المتزايد في خصوص حماية البيئة

ونظافتها، وخلاصة القـول إن قـرار التغليـف لابـد أن يأخـذ بالحسـبان مصـالح المجتمـع أيضـاً، وبشكل غير مباشر المشتري، والشَّركة ذاتها. (المداخلة ¼).

المداخلة 1/4

قوة "الشراء بواسطة العينين"، أو تغليف ألعاب الأطفال – ليسَ من اهتمام الأطفال.

أصبحت عملية إعداد غلاف فعال لألعاب الأطفال مسألة معقدة أكثر فأكثر، ذلك لأن، كما يؤكد المنتجون أنفسـهم، هـذا المجـال مـن العمـل "أصـبح مليئـاً" بالتعقيـدات والرسميات /الكليشهات/. لماذا أصبح الوضع على هذا المنوال؟

لننظر إلى محل تجـاري تقليـدي لألعـاب الأطفـال. وكقاعـدة عامـة، فـإن صـالته التجارية مليئة بمئات بل آلاف السِّلع التي يعتقد منتجوها أنها الأفضـل والأسرع للطفـل ليقتنيها. إلا أنه كي تتم ملاحظتك في هذا الكـم الهائـل مـن السِّـلع لـيس بـالأمر السـهل إطلاقاً.

في الصراع من أجل جذب انتباه المشـترين، تعتمـد الشَّركـات المنتجـة عـلى الحـد الأقصى من "الشهرة الذائعة الصيت" لسلعهم التي يضـعونها في أمكنـة مصـممة بحيـث تجذب انتباه الأطفال وتكون ألوانها زاهية، إما حمراء أو صـفراء أو برتقاليـة أو كحليـة، أجل، ويصبح من الصعب اتخاذ القرار في مثل هذه الحـالات. ولنقـل إن تغليـف ألعـاب الأطفال في الخامسة من العمر وأكثر يترافق بوحشية غير عملية أحياناً.

وبالمناسبة أنه يسود بعض الهدوء في عرض الألعـاب المخصصـة للأطفـال مـا قبـل سن المدرسة لأن الأهالي هم الذين يقومون باختيار الألعاب لأطفالهم.

وعندما يتعلق الأمر بالألعاب المخصصة للأطفال في الثامنـة مـن أعمارهـم وأكـثر فإن التغليف يكون مغايراً تماماً. . مملاً.

هنا يحاول المنتجون التهـرب مـن تناسـق الألـوان في تصـميم الغـلاف، لأن هـذه السِّلع مخصصة أساساً للأطفال من الجنسين. وإجمالاً يعاني المنتجون مـن مشـكلة عامـة مرتبطة بالبحث عن التوازن ما بين الهدف والدافع. وكمثال على ذلك، الألعـاب المعرفيـة من نوع "فون ويذ"، يُعد امتلاكها حسب رأي أغلبية الأهالي، أمـراً مسـتحقاً لأنهـا تمتلـك قيمة معرفية للأطفال. إلا أنه أثناء هذا كلـه تبـاع هـذه الألعـاب بطريقـة بائسـة جـداً وبغلاف ممل بحيث أنها لا تثير أي شعور لدى شرائها.

وخلاصة القول إن تصميم أغلفة أو عبوات ألعاب الأطفال ليس فن "رمي السِّلعة في الوجه". فالمنتجون أنفسهم يقولون إنه من المسائل الصعبة جداً وهذه الصعوبة تكمن في عملية التوازن أو المساواة ما بين الدافع والهدف لإنتاج ما هو جديد ومبتكر، زد على ذلك ينبغي على المنتجين عدم إهمال المستهلكين المستهدفين (الذين سوف يقتنون تلك السِّلعة أو اللعبة ومن سيقوم بالاختيار في المحل التجاري)، إذ عليهم إنتاج وإعداد غلاف يكون جاذباً بشكل فعال للاهتمام ويضمن تبادلاً معلوماتياً مع مجموعة مستهدفة من المشترين. عندئذ فقط سيكون الغلاف أو العبوة متميزاً بين الآخرين، ليس على الرفوف فقط بل في عمليات البيع أيضاً.

المصادر:

Rod Springett. "Eyeful power", Marketing Week (29 April 1994), p. 48-49.

القرارات حول ماركة السِّلعة

تكون البطاقات عادة مختلفة، ابتداء من العناوين أو البطاقات البراقة وانتهاءً بالخطوط المعقدة التي تكون جزءاً من العبوة أو الغلاف. وتقوم البطاقات بعدة مهمات: كحد أدنى تحدد البطاقة السِّلعة وتعرف بها أو تحدد العلامة التجارية (مثل بطاقة عليها توقيع "صن كيست" على البرتقال). زد على ذلك يجب على البطاقة أن تصنف السلعة، أي تصف الصِّفات المميزة منها، من أنتج السلعة، أين ومتى، وما هي محتوياتها، وإرشادات استخدامها وتقنية الضمان أو السلامة. وأخيراً، يجب على البطاقة أن تساهم في ترويج السِّلعة في السُّوق من خلال شكلها الجذاب.

هناك مجموعة كاملة من المشكلات ذات الطابع القانوني تتعلق بالبطاقات. لاسيما أن البطاقات يمكن أن تغش المستهلك أو لا تكون تحتوي على وصف كامل لأهم مكونات السِّلعة، أو لا تحتوي على الإرشادات الضرورية في مجال السلامة والأمان.

ولهذا السب تحديداً يتم تنظيم صياغة وإعداد هذه البطاقات في العديد من الدول من قبل تشريعات خاصة. وعلى الشَّركات التجارية أيضاً الاقتناع في أن البطاقات على السِّلع المبيعة تحتوي على المعلومات الضرورية وتتطابق مع المواصفات والمقاييس الوطنية والدولية (مثال ذلك، مواصفات الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي).

القرارات حول الخدمة المقدمة ما بعد البيع

هناك عنصر آخر من إستراتيجية السِّلعة وهي الدعم المقدم ما بعد عملية البيع للمشتري. إن عروض الشَّركة في السُّوق تضم عادة تقديم خدمات معيَّنة كجزء أساسي إلى حد ما من العروض بشكل عام. ومن ناحية المبدأ يمكن للعرض أن يكون متنوعاً إن كان من السِّلعة ذاتها أو من الخدمات بشكل خاص.

الخدمات المقدمة ما بعد عملية بيع السِّلعة (Product support serviees): هي الخدمات الهادفة إلى دعم السِّلعة الحقيقية.

وسوف نبحث في الفصل الثالث الخدمات على أنها سلعة مستقلة، وأما الآن سوف نستعرض الخدمات المقدمة ما بعد عملية البيع فقط، أي تلك الخدمات التي تدعم السِّلعة الحقيقية. أصبحت الشَّركات تستخدم أكثر فأكثر الخدمات في مجال دعم السِّلعة بمثابة أداة مهمة جداً للحصول على امتيازات في المنافسة.

الرعاية الجيدة بالمستهلك – هي بمثابة هدف وجوهر العمل التجاري الناجح. والشَّركات التي تقدم خدمات عالية الجودة تتفوق عادة على المنافسين الذين يهتمون بشكل أقلّ بتقديم الخدمات. وقد أشارت الدراسات المقارنة لعمل الشَّركات التي حققت نقاطاً عالية أو منخفضة من التقييم في مجال جودة الخدمات، إلى أن الشَّركات التي تقدم خدمات عالية الجودة تحظى بإمكان تحديد أسعار غالية على سلعها، وتتطور بسرعة وتحصل على نسبة كبيرة من الأرباح(24). ومن الواضح أنه على المسوقين الاهتمام بشكل خاص بإستراتيجية تقديم الخدمات.

اتخاذ القرارات حول مجموعة من الخدمات

ينبغي على الشَّركة أن تنتج سلعها وخدماتها ما بعد عملية البيع بحيث تلبي متطلَّبات المستهلك النهائي. ويقيم المستهلكون الخدمات المقدمة كل حسب رأيه. فالبعض منهم يرغب في اقتناء سلع ذات طابع مالي – تسليفي، وتوريد سريع وآمن. والآخرون يعدون أن الأهم هو خدمات ذات طابع معلوماتي – استشاري، وتعلّم استخدام السِّلعة أو دعم ما بعد البيع والإصلاح الآمن. وبهذا الشكل، عند اتخاذ القرار حول أي خدمات سيتم تقديمها ما بعد البيع عملياً، لابد قبل أي شيء من تحديد ما هي أنواع الخدمات تحديداً التي يقيمها المستهلك وما هي الأهمِّيَّة النسبية لهذه الخدمات.

إن تحديـد المجموعـة الضروريـة للخـدمات بالنسـبة للمسـتهلكين لا يـؤدِّي إلى تقـديم الشكاوى ببساطة والواردة عن طريق الهاتف أو من خلال بطاقات معيَّنة. يجـب عـلى الشَّركـة أن تسأل المستهلكين بشكل مرحلي كي تحدد الخدمات التي ستقدمها، في محاولة الحصـول عـلى أفكار جديدة للاستفادة منها.

غالباً ما يبدو ممكناً إنتاج سلع بحيث لا تحتاج إلى تقديم خدمات لاستعمالها. ومن هنـا لابد للشركات من القيام بتنسيق قراراتها في إنتاج السِّـلعة مـع قراراتهـا بتقـديم مجموعـة مـن الخدمات المناسبة. فعلى سبيل المثال، آلة النسخ "كانون" للاستعمال المنـزلي تحتـوي عـلى علبـة حبر خاصة يمكن تبديلها دون الحاجة إلى طلب عامل مختص من الشَّركـة. وإن شركـة "كـوداك" و"3M) تنتج سلعاً يمكن من خلال الهـاتف الاسـتعلام عـن كيفيـة اسـتعمالها وسـلامتها. إذاً، إن رهان نجاح الإستراتيجيات في مجـال الخـدمات هـو إنتـاج سـلع سـهلة الإصـلاح بنفقـات قليلـة وخدمات جيدة.

خدمات توريد السِّلع والدعم ما بعد البيع

أخيراً، يجب عـلى الشَّركـات أن تقـرر الطريقـة التـي ينبغـي مـن خلالهـا تنظـيم تقـديم الخدمات في مجال توريد السِّلع والدعم ما بعد البيع للمستهلكين. وكمثال عـلى ذلـك يمكـن أن نذكر طـرق تقـديم الخـدمات في إصـلاح السِّـلع مـن التشـكيلة الأساسـية حيـث يـتم اسـتدعاء الأشخاص المختصـين في إصـلاح الأدوات الكهربائيـة. وبإمكـان منتجـي هـذه السِّـلع أو الأدوات تنظيم دورات تعليمية وتأهيلية للكادر أو الموظفين، ومن ثم نشر هذه الخدمات في كـل الـبلاد بحيث يستطيع الجميع الحصول عليها. أو إبرام العقود مـع المـوزعين والـوكلاء التجـاريين حـول تقديم كل ما يحتاجونه من خدمات في المجال التقني، أو أخيراً، تقديم خدمات الإصلاح لشركات أخرى.

قسم خدمة/ رعاية الزبائن

باعتبار أن الخدمات المقدمة للزبائن تلعـب دوراً مهـماً في الوسـيلة التسـويقية، أنشـأت العديد من الشَّركات مكاتب خاصة لدعم المشترين، والتي يدخل في مهامها تقديم الخـدمات في دراسة الشكاوى والرد عليها، وتسوية مسائل البيع بالتقسيط والخدمات التقنية للسِّـلع المبيعـة وتقديم المعلومات للزبائن. وتلجأ العديد من الشَّركات الأخرى إلى إقامة "خط ساخن" يستطيع الزبائن من خلاله توجيه أو تقديم شكاويهم والحصول على المعلومات الضرورية.

وبالحفاظ على شكاوى ومقترحات الزبـائن، يسـتطيع مكتـب رعايـة الزبـائن أن يطالـب بتغييرات في تصميم السلعة، ونظام مراقبة جودتهـا وتفعيـل المبيعـات وغيرهـا. ويقـوم مكتـب رعاية الزبائن الذي يعمل بنشاط بتنسيق أعمال كل أقسام الشركة، ويسعى للحصول عـلى رضـا الزبائن وتعلقهم بسلع الشركة، وإضافة إلى ذلك يساعدها في التميز عن المنافسين.

القرارات حول التشكيلة السلعية

لقد استعرضنا سابقاً القرارات الخاصَّة بإستراتيجية السِّـلعة كإحـداث ماركـة تجاريـة والتغليـف واسـتخدام الشعارات والخدمات في مجـال دعـم سـلع معيَّنـة. إلا أن إستراتيجية السِّلعة تشمل كذلك إحداث تشـكيلة تجاريـة أيضاً. والتشكيلة التجاريـة/ السـلعية هـي مجموعـة مـن السِّلع مرتبطة بقوة فيما بينها من قبـل مبـادئ متشـابهة للقيـام بمهامهـا، ومبيعاتهـا لمجموعـات متشـابهة مـن الزبائن، وطرق تسويقها وترويجها في السُّوق أو الانتماء إلى معدل الأسعار. وعلى سـبيل المثـال، تنتج "فولفو" سيارات في إطار تشكيلة واحدة، و"فيليبس" تنتج أجهزة كهربائية، و"نايـك" تـنـتج تشكيلة من الأحذية الرياضـية. إلا أنـه في عمليـة إعـداد إسـتراتيجية التشـكيلة السـلعية لابـد للمسوقين من مواجهة مجموعة كاملة من المسائل غير السهلة.

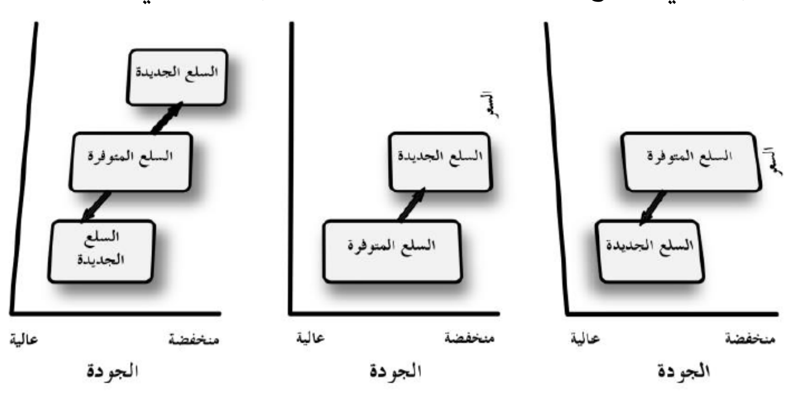
التشـــكيلة التجاريـــة/ الســـلعية (Product line): مجموعـــة مـــن السِّلع المتعلقة بقوة فيما بينهـا مـن خلال مبادئ متشابهة للقيام بمهامهـا ومبيعاتها الموجهة لمجموعات محددة مـن الزبـائن، ومـن خـلال الطـرق التسويقية لتحريك وترويج السِّـلع في السُّوق.

قرار حول توسيع التشكيلة التجارية/ السلعية

يجب على مدير التشكيلة التجارية أن يتخذ قراراً حول توسيع التشكيلة التي تؤثر عليها أهداف الشَّركة. والشَّركات التي تسعى إلى إحـداث تشـكيلة أكـثر اتسـاعاً هـي الشَّركـات التـي ترغب في إحداث مواقع لها في السُّوق على أنها موردة لتشكيلة سلعية كاملة، وتسعى لمضـاعفة حصتها في السُّوق أو تضمن نمو السُّوق ذاتها. والشَّركات المهتمة في الحصول عـلى أربـاح قصـيرة الأجل وعالية تملك، على العكس، تشكيلة ضيِّقة تتألَّف من سلع معيَّنة.

يسعى مديرو التشكيلة التجارة مع مرور الوقت إلى إضافة سلع جديدة إليها إما بهـدف استخدام القدرات الإنتاجية المفرطة وإما لتنفيذ متطلَّبات الموزعين والعاملين التجاريين الخاصين في توسيع التشكيلة لتلبية أفضل لمتطلبات الزبائن، وإما لأن الشَّركة بحاجة لتوسيع إنتاج سلعها لزيادة حجم المبيعات، وكذلك أرباحها الخاصَّة.

إلا أنه وحسب إضافة سلع جديدة تزداد بالتالي النفقات: الأعمال التصميمية ودعم احتياط السِّلع في المخازن، وزيادة القدرات الإنتاجية، ومعالجة تلبية الطلبات والنقل، وكذلك نفقات ترويج سلع جديدة في السُّوق. بالتالي، يجب على الشَّركة أن تتعامل في دقة مع التخطيط لتوسيع التشكيلة التجارية/ السلعية. لاسيما أن التوسيع المنظم للتشكيلة يمكن أن يتم بطريقتين: على حساب التوسيع ذاته، وعلى حساب الإشباع. تضمُّ تشكيلة كل شركة طيفاً محدَّداً من السِّلع. فعلى سبيل المثال، تحتلُّ سيارات ب.م.ف القطاع المتوسط من السُّوق من حيث السعر، وتطرح "نيسان" سياراتها في القطاع المنخفض وحتى المتوسط من حيث السعر في السُّوق.



التوسع إلى الأسفل   التوسع إلى الأعلى   التوسع في كلا الاتجاهين

الشَّكل 1/5: قرارات توسيع التشكيلة التجارية / السلعية.

إن توسيع التشكيلة يحدث في حالة إذا زادت الشَّركة من عدد السِّلع المطروحة خارج إطار قيمتها ووضعها الحالي. وفي الشَّكل 1/5 يظهر بوضوح كيف تستطيع الشَّركة تعزيز وتقوية تشكيلتها التجارية إلى الأسفل، وإلى الأعلى وإما في الاتجاهين في الوقت ذاته.

توسيع التشكيلة نحو الأسفل

إن توسيع التشكيلة نحو الأسفل تحدث عندما توسِّع الشَّركة المتواجدة في القطاع الأعلى للسوق من تشكيلتها بالتدريج باتجاه القطاعات الأدنى. وفي البداية تستطيع الشَّركة الدخول إلى القطاع الأعلى كي تعطي لسلعها الجودة، وبعد ذلك فقط، توزِّع نشاطها في القطاع الأدنى. إن توسع التشكيلة نحو الأسفل يمكن أن يكون رداً أيضاً على الهجوم في القطاع الأعلى المعبر عنه في زيادة التأثير

توسيع التشكيلة: (Product Line Stretching): زيادة كمية السِّلع المنتجة.

والنفوذ في القطاع الأدنى. وهناك احتمال آخر أيضاً: تطرح الشَّركة السِّلع المخصَّصة للقطاع الأدنى من السُّوق لتشغل الفجوات التي يمكن أن يشغلها المنافسون. وأخيراً: إن التركيز في القطاع الأدنى للسوق يمكن أن يؤمن للشركة نمواً أكثر سرعة.

إن الأسباب التي ذكرناها سابقاً هي بالتَّحديد من نبَّهت شركة "زيروكس" لتوسيع نشاطها في القطاعات السوقية لأجهزة النسخ الصغيرة. وعلى الرَّغم من أن الشَّركة قد هيمنت لفترة طويلة في قطاع آلات النسخ المتوسطة والكبيرة، فقد بدا في نهاية الثمانينيات أن سوق آلات النسخ الصغيرة تتطوَّر وتنمو بوتائر سريعة. ودخلت شركة "كانون" و"شارب" وغيرهما من الشَّركات اليابانية المنافسة في القطاع الأدنى لسوق تقنية النسخ (التصوير) وسرعان ما شغلت مكانة متصدِّرة. زد على ذلك استفادت هذه الشَّركات المتنافسة من النجاح في سوق آلات التصوير الرخيصة الثمن كي تدخل في سباق مع "زيروكس" في سوق الآلات المتوسطة الحجم.

إن توسُّع التشكيلة باتجاه الأسفل قد يؤدِّي إلى خطر مواجهة الشَّركة للعديد من المشكلات. فعرض السِّلع في القطاع الأسفل من السُّوق يمكن أن يحفز المنافسين للتحرُّك نحو الأعلى. ويستطيع مديرو الشَّركات أن لا يعبروا عن رغبتهم في العمل مع السِّلع المتدنِّية الجودة(25).

والمشكلة الأكثر جدية المتعلِّقة بعملية توسيع التشكيلة التجارية إلى الأسفل تكمن في أن السِّلعة الجيدة للقطاع الأسفل من السُّوق قادرة أن "تبتلع" السُّوق. وإليكم هذا المثال:

يعد الفرع المختصّ بإنتاج المعدَّات الطبية التابع لمجموعة جنرال إلكتريك المنتج الأساسي لجهاز النسخ (سكانر) المستخدم في أجهزة التصوير في المشافي. إلا أن "جنرال إلكتريك" اكتشفت أن الشَّركات اليابانية المنافسة تسعى لمهاجمة سوق "السكانر" من هذا النَّوع. وافترضت إدارة "جنرال إلكتريك" أن النَّوع الياباني الجديد سيكون صغير الحجم ورخيص الثمن. والدفاع الأفضل لجنرال إلكتريك يمكن أن يكون في إنتاج نوع رخيص الثمن مشابه للياباني، فضلاً عن ضرورة الإسراع في طرحه في السُّوق. لكن بعض أعضاء إدارة الشَّركة أعربوا عن خشيتهم من أن هذا الاحتمال سيؤدِّي إلى انخفاض حجم المبيعات، وبالتالي؛ الأرباح أيضاً. وفي الختام أعلن أحد مديري جنرال إلكتريك قائلاً: "أليس من الأفضل أن نفترس أنفسنا عوضاً عن إتاحة هذه الفرصة لليابانيين؟".

توسيع التشكيلة نحو الأعلى

لدى الشَّركات العاملة في القطاع الأدنى من السُّوق يمكن أن تظهر رغبة التقدُّم نحو الأعلى. ومن المحتمل تماماً أن ما يجذبها ويشجِّعها على ذلك هو وتائر النموّ السريعة أو الأرباح الضخمة في هذا الجزء من السوق، أو الفرصة في إحداث مواقع لها وكنها منتجة لسلع كاملة. توسِّع الشَّركات أحياناً من تشكيلتها نحو الأعلى لترفع من هيبة وشهرة سلعها المتوفِّرة، وإن قرار توسيع التشكيلة نحو الأعلى يمكن أن يكون إجراءً خطراً. فالمنافسون في القطاع الأعلى في السُّوق لم يثبتوا في مواقعهم منذ زمن طويل، وبصورة جيدة فحسب، بل بمقدورهم الانتقال إلى الهجوم المضاد والتغلغل في القطاعات الأدنى من السُّوق أيضاً. زد على ذلك، يستطيع الزبائن المحتملون أن لا يثقوا في أن الشَّركة الجديدة قادرة على إنتاج سلع ذات جودة عالية. وأخيراً؛ يمكن أن لا تكفي القدرات والمعارف المتوفرة لدى الممثلين التجاريين والموزعين لخدمة القطاع الأعلى من السُّوق.

التوسيع المزدوج للتشكيلة

الشَّركة التي تنشط في القطاع المتوسط من السُّوق يمكن أن تتخذ قراراً حول توسيع تشكيلتها التجارية/ السلعية باتجاه الأعلى، وباتجاه الأسفل أيضاً. فمجموعة "سوني" مثلاً استخدمت هذا الأمر لإبعاد المنافسين الذين ينتجون سلعاً تقليدية مزوَّرة (ووكمان) – آلات تسجيل صغيرة. وكان المنافسون قد دخلوا إلى القطاع الأدنى من السُّوق وطرحوا آلات تسجيل رخيصة الثمن، وطاردتهم سوني وقامت بتوسيع تشكيلتها باتجاه الأعلى لجذب الزبائن غير الدائمين والباحثين عن النماذج الأفضل. وبالنتيجة تبيع "سوني" اليوم مئات النماذج من آلات التسجيل ابتداءً من تلك التي يبدأ سعرها من 20 دولاراً وتتمتع بمواصفات عالية الجودة. وتلك التي ينتهي سعرها بـ350 دولار والتي تتمتع بمواصفات عديدة ومتنوعة أيضاً. إذاً؛ إن اتِّباع إستراتيجية التوسيع المزدوج للتشكيلة السلعية أتاح لـ"سوني" شغل مواقع متصدِّرة في السُّوق العالمية لآلات التسجيل الخاصَّة.

إشباع التشكيلة السلعية

عوضاً عن انتشار أو توسيع نشاط الشَّركة نحو القطاع الأدنى أو الأعلى من السُّوق، تستطيع الشَّركة أن تشبع تشكيلتها من السِّلع المنتجة، بإضافة منتجات جديدة. هناك عدة أسباب لإشباع التشكيلة السلعية:

إشباع التشكيلة السلعية (Product Line Filling): زيادة أنواع السِّلع على حساب إضافة نماذج جديدة إلى تلك المتوفرة سابقاً.

السعي إلى أرباح إضافية، محاولة تلبية متطلَّبات الوكلاء، الرغبة في تفعيل القدرات الإنتاجية المفرطة /الزائدة/، المحاولة في أن تكون الشَّركة متصدِّرة، وأخيراً، الرغبة في القضاء على الإخفاقات في التشكيلة للحدّ من هجوم المنافسين. وشركة "سوني" مثلاً أشبعت تشكيلتها من آلات التسجيل "ووكمان" بإضافة صفات جديدة عليها /بطاريات تعمل على أشعة الشمس/ أو آلات تسجيل يمكن وضعها على الدرجات العادية أو أن يحملها الرياضيون. إلا أنه لابدَّ من التنويه إلى أن إشباع التشكيلة يؤدِّي إلى "التهام" السِّلع لسلع أخرى ويمكن أن يدخل الزبون في حيرة تتمثَّل في أي سلع تكون مميَّزة عن سلع متوفرة سابقاً.

تجديد التشكيلة السلعية

في بعض الحالات تبدو السِّلع المنتجة كافية تماماً، أما فيما يخصّ الجودة، فتتطلَّب تحديث النماذج المتوفِّرة أو إنتاج سلع ونماذج جديدة. فعلى سبيل المثال؛ يمكن أن تبدو بعض السِّلع خاسرة أمام سلع المنافسين، والشَّركة هنا مطالبة في تجديد سلع معيَّنة أو كل السِّلع تقريباً. ويسمح التجديد المستمرّ للسِّلع للشركات بتحديد ردود فعل الزبائن وتجار المفرَّق تجاه الأنموذج الجديد قبل القيام بتغيير كل التشكيلة، زد على ذلك، يتيح كذلك بتخفيض نفقات الشَّركة أيضاً. والعيب المهم في التجديد المستمرّ يكمن في أنه لا يمر من دون انتباه المنافسين الذين يقومون بتحديث تشكيلتهم الخاصَّة أيضاً.

القرارات حول التسميات الاصطلاحية التجارية

تستطيع بعض الشَّركات أن لا تعرض مجموعة تشكيلية واحدة من السِّلع فحسب، بل عدة مجموعات يمكن أن تشكل التسميات الاصطلاحية التجارية. ولنقل إن التسميات الاصطلاحية التجارية للشركة في مجال إنتاج مواد التجميل يمكن أن تشتمل أربعة أنواع من السِّلع المنزلية، وأثناء هذا ستكون تشكيلة كل واحدة منها تتشكل من عدة سلع (أو مجموعات تجارية صغيرة). ولنأخذ على سبيل المثال مواد التجميل: يمكن تقسيم سلع هذه المجموعة إلى عدَّة مجموعات صغيرة، أحمر الشفاه، البودرة، طلاء الأظافر، الظل للجفون، وغيرها. وكل مجموعة صغيرة ستشمل عدَّة وحدات تجارية. ولنفترض أن المجموعة الصغيرة للظل المستخدم للجفون سيشمل سلعاً ابتداءً من الظل ذي الألوان المتعدِّدة وانتهاءً بوسائل تحسين استخدام الظل (القلم أو البودرة وغيرها).

التسميات الاصطلاحية التجارية (Product Mix): جملة المجموعات التشكيلية من السِّلع والوحدات التجارية المعروضة على المشترين وتجار معيَّنين.

تتميَّز التسميات الاصطلاحية التجارية للشركة بأربعة مقاييس مهمة وهي: العرض، الاتساع، الإشباع، العمق، والاتساق. وقد أوضحنا ذلك في الجدول 1/2؛ حيث يشمل سلع محدَّدة للاستهلاك العام المنتجة من شركة "بروكتر أند غامبل".

الجدول: اتساع التسميات الاصطلاحية التجارية وإشباع التشكيلة التجارية لمجموعة "بروكتر أند غامبل".

اتساع التسميات الاصطلاحية التجارية

إشباع التشكيلة التجارية	مواد التنظيف	معجون الأسنان	الصابون	مزيل العرق	عصير الفواكه	منظفات البشرة "لوشيون"
	إيفوري سنو	غليم	إيفوري	سكريت	سيتروس هيل	وندرا
	درفت	كرست	كاماي	شور	سوني دلايت	نوكسيما
	تايد	كومبلت	لافا	-	وينتر هيل	أويل أوف أولاي
	جوي	دنكل	كيركز	-	تكسون	كاماي
	شير	-	زست	-	لينكولن	راينتري
	أوكسدول	-	سافيغارد	-	سبيس فارم	تروبيك تان
	داش	-	كوست	-	-	بان دو سولايه
	كاساد	-	أويل أدف أولاي	-	-	-
	إيفوري ليكيد					
	غان					
	داون					
	إيرا					
	بولد 3					
	ليكيد تايد					
	سولو					

يقصد من اتساع التسميات الاصطلاحية التجارية عدد الشَّركات التي تنتج المجموعات التشكيلية من السِّلع (في حالتنا مع بروكتر أند غامبل هناك ستة على الرغم من أن الشَّركة تنتج أكثر من ذلك بما فيها خيوط تنظيف الأسنان وأوراق التواليت ومواد مخففة للألم ومواد التجميل).

وبالحديث عن إشباع التسميات الاصطلاحية التجارية فإن المقصود هنا هو العدد العام للعناصر المشكلة للسِّلع – لدى بروكتر أند غامبل 42. إذاً نستطيع أن نحسب نسبة الإشباع

المتوسطة للتشكيلة التجارية لشركة "بروكتر أند غامبل" بتقسيم العدد العام للسِّلع (هنا 42) على عدد المجموعات التشكيلية (6). وكما ترون فإن عدد خطوط الإنتاج التجارية للشركة هو إنتاج سبع ماركات.

ويمكن قياس عمق التسميات الاصطلاحية التجارية، أي عدد الخيارات لتنفيذ كل ماركة تجارية (سلعة) في إطار المجموعة التشكيلية ويقصد من اتساق التسميات الاصطلاحية التجارية مستوى التشابه ما بين سلع المجموعات التشكيلية المختلفة من وجهة نظر استخدامها النهائي. وظروف الإنتاج وقنوات التوزيع أو أي مؤشرات أخرى.

إن المجموعات التشكيلية لسلع شركة "بروكتر أند غامبل" متسقة لأنها تُعد سلعاً للاستهلاك العام تمر عبر ذات قنوات التوزيع. لكنها أقل اتساقاً من حيث الاختلافات في المهمات والوظائف بالنسبة للزبائن.

إن المقاييس الأربعة المذكورة أعلاه للتسميات الاصطلاحية التجارية تفيدنا لأنها بمثابة نقاط انطلاق لتحديد إستراتيجية السِّلعة. لاسيما أنه لدى الشَّركة أربعة طرق لتوسيع نشاطها.

1- تستطيع إنتاج تشكيلة تجارية جديدة وفي الوقت ذاته توسيع تسمياتها الاصطلاحية التجارية. وبهذا فإن المجموعات التشكيلية التجارية الجديدة تقوي من شهرة الشَّركة بالنسبة للمجموعات الموجودة.
2- تستطيع الشركة كذلك أن توسع من المجموعات التشكيلية الموجودة لتكسب تسمية الشَّركة ذات التشكيلة الكاملة.
3- تستطيع أن تزيد من عدد الخيارات لكل السِّلع المتوفرة، أي تعميق تسمياتها الاصطلاحية التجارية.
4- أخيراً تستطيع الشَّركة تحقيق أكبر قدر ممكن من اتساق سلع مجموعاتها التشكيلية التجارية طبقاً لسعيها إلى تحقيق شهرة قوية في مجال واحد أو عدَّة مجالات.

القرارات حول السِّلع الدولية

سوف نستعرض الآن بعض المسائل المهمة التي تواجه المسوقين في عملية اتخاذ القرارات حول السِّلع الدولية. قبل أي شيء نود التنويه هنا إلى أن أمام المختصين في التَّسويق الدولي هناك مهمات دقيقة للغاية. كما قلنا سابقاً ينبغي عليهم تحديد السِّلع التي يمكن طرحها بشكل أفضل في هذه الدولة أو تلك، وكذلك قياسات وشروط السِّلع التي ستعرض ومستوى تكيفها أو ملاءمتها لمتطلبات السُّوق العالمية. وعادة تكيف الشَّركات سلعها حسب المزاج الوطني

للمشترين. إن بريز كهربائي (قابس كهربائي) يمكن أن يخلق مشكلة كبرى في السُّوق العالمية. كيف ذلك؟ لنرى.

> إلى من صادف وتجول في أوروبة يعرفون على الأرجح "المآسي" مع قوابس الكهرباء، فهناك الاختلاف في توتر الشبكة وغيرها من الأمور المتعلقة بالسفر إلى الخارج...
>
> لتخديم السُّوق الأوروبية من السِّلع الكهربائية كانت "فيليبس" مرغمة على تجهيز اثنتي عشر نوعاً من المكاوى. وتكمن المشكلة في عدم توفر قياس موحد للأجهزة الكهربائية في أوروبة. لذا تكون المكاوى المبيعة في عدَّة دول مختلفة من حيث القوابس المستخدمة فيها. غليظة رفيعة، ذات ثلاث فتحات أو فتحتين، معزولة أو غير معزولة...
>
> والمكاوى التي تباع في إنكلترا تختلف مثلاً عن تلك المبيعة في فرنسا حيث المكاوى في بريطانيا لها في الداخل منظم للتيار الكهربائي.

يتطلب العمل في الأسواق الدولية اتخاذ قرارات مهمة بالنسبة لتغليف السِّلعة. أجل، إن مسألة التغليف يمكن أن تبدو مهمة للغاية.

فعلى سبيل المثال، ليس من السهل نقل وتكييف ما يخص دولة معيَّنة، وليكن اسم السِّلعة مثلاً أو اللون، وتعميمه على دولة أخرى. وتختلف كذلك الأفضليات الشرائية بالنسبة للتغليف. فعلى سبيل المثال، يفضل الأوروبيون الغلاف الفعال الحقيقي والذي يمكن معالجته لاحقاً. أما اليابانيون، فعلى العكس، ولهذا تقوم شركة "ليفر بروذرز" بتغليف صابونتها "لوكس" المخصصة للبيع في اليابان، في علب فاخرة، فضلاً عن ذلك يمكن للتغليف أن يتغير بشكل خاص طبقاً للمواصفات الوطنية في أي بلد كان. في اليابان مثلاً، تباع المشروبات الباردة في علب من الصفيح بقياس أصغر - فأيدي اليابانيين صغيرة لذا تكون علب الصفيح هذه مريحة لهم.

تضطر الشَّركات كذلك إلى إعادة صنع أو تصميم أغلفة سلعها طبقاً للمتطلبات الوطنية في مجال إعدادها ومحتوى المعلومات على النشرة الملصقة على الغلاف. فبعض الدول تحظر استخدام أو كتابة أي شيء على الملصقات مكتوبة بعدة لغات. وإن القوانين التي تنظم صياغة الملصقات تختلف من دولة لأخرى، ولذا تحقق الشَّركات العاملة النجاح في الميدان الدولي إذا قامت بدراسة المقاييس المناسبة وأجرت التغييرات الضرورة على أغلفتها وملصقاتها. ولتلخيص ما ذكرناه، نشير إلى أنه بغض النظر عن السُّوق التي تنشط فيها الشَّركة - داخلياً

أم خارجياً – تتطلب إستراتيجيتها السلعية اتخاذ قرارات صعبة بالنسبة للتسميات الاصطلاحية التجارية وتشكيلتها التجارية وإحداث الماركات والتغليف وإستراتيجية تقديم الخدمات.

وهذه القرارات يجب اتخاذها ليس بسبب رغبة المستهلكين وإستراتيجية المنافسين فحسب، بل يجب الأخذ بالحسبان المراسيم التشريعية والقانونية في تجهيز وإعداد السِّلع وتغليفها.

الخلاصة

يشمل مفهوم السِّلعة ثلاثة مستويات: السِّلعة حسب الأهمية، والسِّلعة التنفيذ الفعلي والسِّلعة المدعومة. يجب على المسوّق أن يقترح إستراتيجية للسِّلعة تساعده في تنسيق القرارات فيما يتعلق بالنماذج والتشكيلة والتسميات الاصطلاحية للسِّلعة.

السِّلعة حسب الأهمِّيَّة – هي الفوائد الأساسية التي يكتسبها المشتري. والسِّلعة في التنفيذ الحقيقي هي الشيء المادي الذي يشمل القدرات والأسلوب والجودة والماركة والغلاف.

والسِّلعة المدعومة تشمل السِّلعة في التنفيذ الفعلي إضافة إلى الخدمات المقدمة معها – الضمان، التركيب، الخدمة التقنية.

هناك ثلاثة تصنيفات أساسية للسِّلع. السِّلع ذات الاستخدام الطويل الأجل وهي تستخدم لفترة مستمرة إلى حد ما. والسِّلع ذات الاستخدام القصير الأجل، وعادة ما يتم استهلاكها بسرعة، لمرة واحدة أو عدَّة مرات. والخدمات – هي النشاط أو الفوائد المعروضة للبيع، وهي من حيث الجوهر غير ملموسة ولا تؤدِّي إلى ظهور حق الملكية عليها. يمكن لأي سلعة من هذه السِّلع أن يتم اقتناؤها من قبل المشتري العادي أو رجل الأعمال.

والسِّلع ذات الاستخدام الواسع تباع للمستهلك النهائي للاستخدام الشخصي. والسِّلع المخصصة للإنتاج تباع إلى أشخاص محددين أو إلى مؤسسات لمعالجتها لاحقاً أو استخدامها في النشاط الاقتصادي.

يتخذ المسوقون قرارات فردية في سلعة، وهذه القرارات تشمل قرارات تتعلق بصفات السِّلع والماركات التجارية وتغليف السِّلع وإحداث ماركات لها ودعمها. وصفات السِّلع بما أنها خواص ملموسة تعطي للمستهلك فوائد مادية معيَّنة يُعبّر عنها في الجودة والتصميم. والماركة التجارية هي طريقة لتحديد وتمييز السِّلع والخدمات من خلال استخدام تسمية ما أو عنصر تصميمي معين والتي تشكل جميعها قيمة طويلة الأجل للماركة التجارية – رأسمال الماركة. إن ضرورة إحداث الماركة التجارية تضع أمام المسوقين عدداً من المهمات الجدية، ابتداءً بأسئلة: هل يجب القيام بهذا أم لا؟ وما هو الاسم الذي سيتم اختياره؟ ومن هو الممول؟ وانتهاء بتحديد

إستراتيجية ترويج الماركة التجارية وإمكانات إعادة إحداث مواقع لها. العناصر الضرورية الأخرى للتسميات الاصطلاحية التجارية هي التغليف وإحداث الماركة للسِّلع. من خلال الشَّكل الخارجي ستصل إلى المستهلك، وأما وظيفتها من حيث شكلها فهي تؤثر على تقبل جودة السِّلع.

إن مستوى الخدمات المقدمة لدعم السِّلعة يمكن كذلك أن يساهم في نجاح السِّلعة لدى المستهلك المحتمل، وتزيد الخدمات من قيمة السِّلعة بالنسبة للمستهلك وتُعد سلاحاً فعالاً في الصراع ضد المنافسين. ومن أجل هذا يجب على الشَّركة تحديد الطيف الأساسي للخدمات التي تسعى لتقديمها والطرق المحتملة لتقديمها. ويجب على تركيب مجموعة الخدمات أن يحدد قسم تخديم رعاية الزبائن الذي يعالج شكاوى واقتراحات الزبائن وكذلك مسائل بيع السِّلع بالتقسيط والخدمة التقنية وإصلاح السلع، وتقديم المعلومات للمستهلك. إن رعاية الزبائن يجب أن تستخدم بمثابة أداة تسويقية لضمان تلبية حاجات المستهلك وخلق المزايا التنافسية.

يتم تطبيق وتفعيل الإستراتيجية السلعية أكثر من القرارات الفردية فيما يتعلق بالسلع، وهي تتطلب توحيد كل المقترحات في حقيبة واحدة بمساعدة القرارات المتعلقة بالتشكيلة السلعية. والتشكيلة السلعية هي مجموعة السِّلع المرتبطة بقوة مع بعضها بعضاً بسبب التشابه في الوظيفية وقنوات التوزيع والأهداف. والمقياس الأساسي للتشكيلة السلعية هي كمية السِّلع الداخلة فيها والتي يطلق عليها أحياناً اتساع التشكيلة السلعية. والاتساع المناسب للتشكيلة السلعية تضمن الحصول على أرباح أكيدة. وزيادة اتساع التشكيلة السلعية ممكنة من خلال تحركها نحو الأعلى نحو سوق السِّلع الأغلى ثمناً، والتحرك نحو الأسفل - نحو سوق السِّلع الأرخص ثمناً. أو التحرك بالاتجاهين معاً. وأحياناً يمكن زيادة الأرباح من خلال إشباع التشكيلة السلعية بإضافة سلع جديدة على السِّلع المتوفرة. زد على ذلك يدعم المديرون البنية الضرورية للتشكيلة السلعية من خلال التحديد المستمر.

تدير المؤسسات بعض المجموعات التشكيلية من خلال القرارات المتعلقة بالتسميات الاصطلاحية التجارية. وهناك أربعة مقاييس تحدد التسميات الاصطلاحية للشركة: الاتساع، الإشباع، العمق، والاتساق، واتساع التسميات الاصطلاحية التجارية يتناسب مع كمية أنواع مجموعات التشكيلات السلعية التي تعرضها الشَّركة. والإشباع يتحدد من خلال الكمية العامة للسِّلع المتنوعة التي تعرضها الشَّركة. ويقصد بالعمق عدد الخيارات المتنوعة لتحقيق السِّلعة (مثلاً مجموع الروائح أو الأزهار) التي تعرضها الشَّركة لكل سلعة في إطار تلك التشكيلة. وإما الاتساق /التناسق/ فهو مستوى التشابه بين سلع المجموعات التشكيلية المختلفة. ويمكن الحكم عليها من حيث الاستخدام النهائي للسِّلعة وقنوات التوزيع أو طرق الإنتاج.

باتخاذ القرارات حول السِّلع الدولية يجب على المسوقين أن يأخذوا بالحسبان عدداً من العوامل غير السهلة: ما هي السِّلع التي يجب عرضها في هذا البلد أو ذاك، هل يجب التقيد بمقاييس السِّلع والتعبئة، وتكييفها مع الظروف المحلية.

كما ترون، إن إعداد السِّلع والماركات التجارية مسألة صعبة ومتعددة الأهداف. فضلاً عن أن القواعد الواضحة التي يمكن أن تضمن النجاح في اتخاذ القرارت المناسبة، ليست متوفرة – والشَّركات المتوجهة نحو السُّوق تستخدم السِّلع بمثابة وسيلة لتحقيق تفوق محدد من خلال التمييز. ولكي تضمن الشَّركة نجاحاً طويل الأجل، يجب على المختصين المسؤولين عن عملية اتخاذ القرارات التسويقية، أن يقيموا العديد من العوامل المتعلقة باتخاذ القرارات حول السِّلعة، والحفاظ على استمرارية تحقيق الأهداف التي وصفتها الشَّركة.

المفاهيم الأساسية

رأسمال الماركة التجارية
الرأسمال الثابت
جودة السِّلعة
نظرية التغليف
الترخيص الاحتكاري
الماركة التجارية الاحتكارية
ماركة المنتج (أو الماركة الوطنية)
المواد والمعدات
الطريقة المتعددة التسميات
إشباع التشكيلة السلعية
التوريد والخدمات
اتساع خط الإنتاج
توسيع الماركة التجارية
الاستخدام المشترك للسِّلع
إستراتيجية إحداث الماركة التجارية
إستراتيجية إحداث طيف الماركات
السِّلعة
الخدمات في دعم السِّلعة
الخدمات

التسميات الاصطلاحية التجارية
التشكيلة السلعية
السِّلعة في التنفيذ الفعلي
السِّلعة المدعمة
السِّلعة ذات الاستخدام الطويل الأجل
السِّلعة ذات الاستخدام القصير الأجل
السِّلعة ذات الطلب الخاص
السِّلعة ذات الطلب السلبي
السِّلعة حسب الأهمِّيَّة
السِّلعة ذات الطلب اليومي
السِّلعة ذات الاختيار الأولي
السِّلعة المخصصة للإنتاج
السِّلع ذات الاستهلاك الواسع
الماركة التجارية
التغليف
الماركات الخاصَّة (أو ماركات المحال التجارية).

قضايا للمناقشة

1- فيم يكمن معنى السِّلعة حسب الأهمية، والسِّلعة في التنفيذ الفعلي، والسِّلعة المدعومة من حيث الدراسة الأكاديمية؟

2- كيف يمكن أن تصنفوا السِّلع المقدمة من قبل المطاعم: سلع ذات استخدام طويل الأجل أم خدمات؟ لماذا؟

3- في الفترة الأخيرة يحاول العديد من مصنعي السيارات الأمريكيين والأوروبيين إعادة إحداث مواقع للعديد من ماركاتهم التجارية. صفوا بناء على أمثلة إعادة إحداث المواقع هذه، الطريقة التي تتبعها هذه الماركة أو تلك، للتواجد في القطاع الأعلى (أو الأسفل) للسوق. هل كان من السهل على الشَّركات المنتجة إعادة إحداث مواقع لماركاتهم التجارية؟ وماذا كان بإمكانها أن تفعل لتغيير علاقة المشترين بسياراتها؟

4- لماذا تعطي أغلبية الناس الأفضلية للسِّلع ذات التسميات التجارية خلافاً للسِّلع العادية؟ كيف يفسر هذا الأمر قيمة اقتناء الماركة التجارية؟

5- بدأت كوكا كولا نشاطها من خلال مشروب واحد فقط، وأما الآن يمكن العثور على عشرات الخيارات في المحال التجارية. لماذا يوسع منتجو السِّلع ذات الاستهلاك العام من ماركاتهم التجارية؟ وما هي المهمات التي تظهر أمام المنتجين وتجار التجزئة والمستهلكين نظراً لهذا؟

6- قارنوا بين توسيع الماركة التجارية بالنسبة لمالكيها مع ترخيص شركة أخرى. ما هي مزايا وعيوب كل طريقة؟

تثبيت المعلومات

2- ادخلوا في أقرب محل تجاري واختاروا صنفاً واحداً من السلع، ابتداءً من مواد التغذية ومواد التنظيف وانتهاءً بأدوات الزينة. هل عثرتم على سلع ماركة تجارية خاصة؟ هل هناك فرق بين الماركة التجارية للمنتج والبائع، إذا كان الجواب نعم، لماذا إذن هي موجودة حسب رأيكم؟ وإذا كان الجواب لا، ما هي الطريقة، حسب وجهة نظركم، التي يستطيع من خلالها المنتجون تمييز ماركاتهم التجارية عن الماركات الخاصَّة لتجار التجزئة؟

2- هناك عليكم أن تتذكروا عشرة ماركات تجارية مشهورة في العالم، (انظروا المداخلة 1/2). اختاروا إحدى هذه الماركات، ويفضل أن تكون معروفة لكم. وعلى مثال سلعة

هذه الماركة، تحدثوا عن دور جـودة وتصـميم وتغليـف السِّـلعة والخـدمات المقدمـة لـدعمها آخـذين بالحسـبان رأي المشـتري حـول حتميتهـا وتميـز السِّـلعة بـين المنتجـات المنافسـة. هـل تسـتطيعون تحديـد أهمِّيَّـة السِّـلعة حسـب الأهمِّيَّـة والسِّـلعة في التنفيـذ الفعـلي، والسِّـلعة المدعومة في ضمان قوة وفردية هذه الماركة التجارية؟

الحواشي

1- "What Lies Behind the Sweet Smell of Success", Business Week (February 27, 1984), p.139-143; S. J. Diamond, "Perfume Equals Part Mystery, Part Marketing", Los Angeles Times (April 22, 1988), Section 4, p. 1; Pat Sloan, "Revlon Leads New Fragrance Charge", Advertising Age (July 16, 1990), p. 14; Joanne Lipman, "Big 'Outsert" Really Puts Revlon in Vogue", Wall Street Journal (September 17, 1992), p.B6; "Leaders Follow Scent to Growth in Fragrances", Advertising Age (September 28, 1994), p.20,30.

2 - Patrich E. Murphy and Ben M. Enls, "Classifying Products Strategically", Journal of Marketing (July 1986), p. 24-42.

3 - Otis Port, "The Quality imperative: questing for the best", Business Week (1991), p.7.

4 - David A. Garvin, "Competing on eight dimensions of quality", Harvard Business Review (November-December 1987), p.109. Robert Jacobson and David A. Aaker, "The strategic role of product quality", Journal of Marketing (October 1987), p.97-108.

5 - Gunilla Kines. "A walk on the sale side", The European Magazine (24-30 April 1997), p.12; Maria Werner "IKEA's design for thifty, stylish living", The European Magazine (24-30 April 1997), p.15.

6 - Susan Lambert, From Follows Function (London: Victoria and Albert Museum, 1993), p.57.

7- Christopher Lorenz, The design Dimension (Oxford: Blackwell, 1990); Philip Kotler. "Design: a powerful but neglected strategic tool', Journal of Business Strategy (Fall 1984), p. 16-21; Stephen Potter, Robin Roy, Claire H. Capon, Margaret Buce, Vivien Walsh and Janny Lewis, The Benefits and Costs of Investment in Design: Using Professional design expertise in product, engineering and graphics projects (Manchester: Open University/UMIST, September 1991).

8- Pete Engardio, Name Five Taiwanese PC makers', Business Week (18 May 1992), p.128-129.

9- Peter D. Bennett, Dictionary of Marketing Terms, (Chicago, IL: American Marketing Association, 1988).

10-Jean – Noel Kapferer, Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and evaluating brand equity (London: Kogan Page, 1992), p.38.

11 - David A. Aaker, Managing Brand Equity (New York: Free Press, 1991).

12 - T. P. Barwise, C. J. Higson, J. A. Likierman and P. R. Marsh, Accounting for Brands (London; Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1990); Peter H. Farqualhar, Julia Y. Han and Yuji Ijiri, "Brands on the Balance sheet", Marketing Management (Winter 1992), p.16-22; Kevin Lane Keller, "Conceptualising, measuring, and managing customer-based brand equity", Journal of Marketing (January 1933), p.1-22.

13 - Keith J. Kelly, "Coca-Cola shows that top-brand fizz", Advertising Age (11 July 1994), p.3.

14 - Thomas M. S. Hemnes, "How can you find a safe trademark?", Harvard Business Review (March-April 1995), p.44.

15 - Dorothy Cohen, "Trademark strategy", Journal of Marketing (January 1986), p.61-74; "Trademark woes: help is coming", Sales and Marketing Management (January 1988), p. 84; Jack Alexander, "What's in a name? Too mach, said the FCC", Sales and Marketing Management (January 1989), p.75-78.

16 - Terry Lefton, "Warner Brothers' not very looney path to licening gold", Brandweek (14 February 1994), p.36-37.

17 - Al Ries and Jack Trout, Positioning: The battle for your mind (New-York: McGraw-Hill, 1981).

18 - Kevin Lane Keller and David A. Aaker, "The effects of sequential introduction of line extensions", Journal of Marketing (February 1992), p.35-50; Srinivas K. Reddy, Susan L. Holak and Subodh Bhat, "To extend or not to extend: success determinants of line extensions", Journal of Marketing Research (May 1944), p. 243-262.

19 - Daniel C. Smith and C. Whan Park, "The effects of brand extensions of market share and advertising efficiency", Journal of Marketing Research (August 1992), p.296-313. David A. Aaker and Kevin L. Keller, "Consumer evaluations of brand extensions", Journal of Marketing (January 1990), p. 27-41; Julie Liesse, "Brand Extensions take center stage", Advertising Age (8 March 1993), p.12.

20 - "Brand stretching can be fun and dangerous", The Ecoomist (5 May 1990), p.105-106, 110; Hugh Aldersey-Williams, "Elastic band", Marketing Week (29 April 1994), p. 43-45, 47.

21 - David A. Aaker and Kevin L. Keller, "Consumer evaluations of brand extensions" Journal of Marketing (January 1990), p.27=41; Suasan Broniarezyk and Joseph Alba, "The importance of brand in brand extension", Journal of Marketing Research (May 1994), p.214-228.

22 - "Spotlight: Pepsi revamp lacks sparkle", Marketing Week (12 July 1996), p.26-27; Alan Mitchell, "Pepsi still losing the cola wars", Marketing Week (12 April 1996), p. 26-27.

23 - Bro Uttal, "Companies that serve you best", Fortune (7 December 1987), p. 98-116; William H. Davidow, "Customer service: the ultimate marketing weapon", Business Marketing (October 1989), p. 56-64; Barry Farber and Joyce Wycoff, "Customer service: evolution and revolution", Sales and Marketing Management (May 1991), p. 44-51.

24 - Gary Mand, "Parker prepares to write a new chapter", Financial Times (10 February 1992), p.13.

25 - Philip Cateora, International Marketing, 7^{th} edn. (Homewood, IL: Irwin, 1993), p.260.

مواقف للتحليل

شركة "كولغات":

هل يمكن ضغط الأنبوب أكثر مما يحتوي؟

لعلكم تعرفون جيداً معجون الأسنان "كولغات" (وقد تكونون تستعملونه) لكن ما هو رأيكم بحبوب أسبرين "كولغات" أو حبوب مضادة للأكسدة من "كولغات"، أو حتى حبوب "كولغات" المسهلة؟ وماذا عن الشامبو المضاد للقشرة من ذات الماركة؟!

إن شركة "كولغات – بالموليف" قد لا تكون تعرف تماماً ما تفكرون به عن هذه الأشياء كلها. وتريد "كولغات" تقييم احتمال دخول سوق الأدوية الطبية التي تصرف دون وصفة خاصة من الطبيب. هل سيكون ممكناً في هذه الحالة استخدام ماركة "كولغات" التجارية التي صنعت اسماً لها في سوق مواد العناية بالفم، وهل ستنشط في سوق الأدوية الطبية ذات الاستهلاك العام؟

لماذا تهتم شركة "كولغات" بسوق الأدوية الطبية ذات الاستهلاك العام؟ قبل أي شيء، بسبب حجم السُّوق ذاتها (تملك السُّوق العالمية للأدوية والعقاقير الطبية ذات الاستهلاك العام تداولاً نقدياً يقدر بـ 30 مليار دولار سنوياً، والسُّوق الأمريكية لهذه الأدوية تقدر بـ 12 مليار دولار، وفي أوروبة 8 مليارات دولار). وتنمو هذه الصناعة غير الغذائية بنسبة 6% سنوياً.

إن وتائر النمو السريعة هذه تعود إلى عدَّة عوامل: فالمستهلكون يصبحون واعين أكثر وبالتالي يفضلون العلاج الذاتي عوضاً عن زيارة الطبيب. والشَّركات بدورها، تعيد تصنيع الأدوية التي تصرف بوصفة خاصة من الطبيب، إلى عقاقير ذات مهمات عامة. وتستطيع الشَّركات القيام بذلك شريطة أنه بمساعدة التجارب الطبية الموسعة يتم التحقق من أن هذا العقار مأمون ويمكن استخدامه دون مراجعة الطبيب. زد على ذلك إن العقاقير الطبية التي تصرف دون وصفات خاصة، عادة ما تتمتع بفترة طويلة من الاستخدام التجاري. حتى أن العلماء – الأطباء لا يقفون في أماكنهم، بل يكتشفون عقاقير جديدة وطرقاً جديدة لاستخدام العقاقير الموجودة. وعلى سبيل المثال، اكتشف الباحثون أن العصارة المستخرجة من قشرة نبات العجرم التي تستخدم في بعض العقاقير المسُهلة المنتشرة، فعالة جداً لتنظيم مستوى الكوليسترول.

إضافة إلى هذا كله، تعرف شركة "كولغات" أيضاً: إن سوق العقاقير الطبية التي تصرف دون وصفات خاصة، يمكن أن تصبح مربحة جداً. وحسب تقييمات المحللين فإن القيمة المتوسطة لسلع هذه المجموعة تشكل 29% فقط من السعر. والبنود التي تشمل نفقات أكثر في تجارة هذا النَّوع تذهب إلى الدعاية والترويج في السُّوق – وتقدر النسبة بـ 42% من حجم المبيعات العام. والأرباح المتوسطة بعد دفع الضرائب من مبيعات الأدوية من دون وصفات خاصة تشكل 11%.

إن الجاذبية الكبرى للعقاقير الطبية من دون وصفات طبية خاصة، قد حثت شركة "كولغات" على إجراء بحوث حول قوة ماركتها التجارية لدى الزبائن. تثق الشَّركة في صحة المعادلة:

سعة الإطلاع المتعددة التسميات + شكل الماركة = رأس مال الماركة. أشارت نتائج الأبحاث إلى أن مستهلكي العقاقير الطبية ذات الاستهلاك العام أعطوا "كولغات" المكانة الأولى في سعة الإطلاع المتعددة التسميات والمكانة الثانية في شكل ورأس مال الماركة، حتى بغض النظر إلى أن الشَّركة لا تبيع سلع هذه المجموعة. والمكانة الأولى من حيث شكل ورأس مال الماركة حصلت عليها عقاقير شركة "كولينول".

ومما تبين من خلال البحوث التي أجرتها "كولغات" أن سوق العقاقير الطبية التي تصرف دون وصفات خاصة من الطبيب، ضخمة جداً، وتنمو بوتائر سريعة وتتمتع بربحية عالية.

وتشير المعلومات ذاتها عن رأس مال ماركة "كولغات" التجارية أيضاً وسط مستهلكي هذه العقاقير الطبية. وتبين لأغلبية الشَّركات أن هذا الوضع مناسب للغاية لها.

إلا أن "كولغات" كانت تعرف تماماً أن دخول سوق العقاقير الطبية لن يكون سهلاً على الإطلاق.

أولاً: أشارت البحوث إلى أن المنتج يبدأ الحصول على الأرباح بعد أربع سنوات فقط من بداية نشاطه، وأما نفقات البحوث فيتم تعويضها بعد سبع سنوات. وانطلاقاً من هذا الأمر، فإن الشَّركة التي تنتج العقاقير الطبية يجب أن تكون متيقظة وحذرة في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالسلعة، لأنه في حال الوقوع في الخطأ فإنها تخاطر في فقدان أموال ضخمة.

ثانياً – تتطلب العقاقير المصروفة دون وصفات طبية خاصة نفقات للدعاية والترويج للسِّلعة في السُّوق (نفقات الدعاية السنوية في وسائل الإعلام تقدر بـ 25% من حجم الأرباح المحققة). وكما ترون فإن الشَّركة التي قررت غزو هذه السُّوق عليها أن تتمتع بموارد مالية ضخمة.

ثالثاً: إن جاذبية السُّوق ترغم الشَّركات الجديدة على الدخول في صراع تنافسي حاد. وهذه السُّوق تتميز عموماً بالعديد من المنافسين وغياب احتكار الحصة الأكبر فيها. كما هو موجود في أي سوق أخرى للسِّلع ذات الاستهلاك العام. في أوروبة، على سبيل المثال، ما من شركة من الشَّركات بإمكانها التحكم بأكثر من 3.5% من هذه السوق، وأما 15 شركة ضخمة تمتلك 25% فقط. والشَّركات المعروفة مثل: "باير" و"فون بولينك رور" و"سانوفي" و"بوتس" و"وارنر لامبرت" تمتلك عملياً مصادر ضخمة في المبيعات والمؤسسات التسويقية. ويقع تحت تصرفها مخزون مالي ضخم وفي حال وقوع أي مخالفة بسيطة أو خرق للقانون سرعان ما تلجأ إلى القضاء. وتمتلك هذه الشَّركات أقساماً ومراكز بحث علمي ضخمة جداً، قادرة على طرح منتجات جديدة في السُّوق. وبمقدار ما تخصص الدول من ميزانياتها الحكومية مبالغ لإنتاج الأدوية فإن الشَّركات الطبية تنشط بعدوانية في هذه السُّوق أيضاً.

رابعاً: بسبب النفقات العالية (النامية باستمرار) في هذا الفرع أو المجال، كنفقات الدعاية والبحث العلمي – فإن العديد من الشَّركات الصغيرة تضطر لترك السُّوق أو أن تقوم الشَّركات الكبرى بشرائها. ويشير مراقبو الشَّركات الضخمة في العالم والمنتجة للعقاقير الطبية، إلى أنه لتحقيق التواجد الناجح في هذا المجال يجب على الشَّركة المتوسطة الناشطة أن تحقق معدل مبيعات بحجم مئات الملايين من الدولارات كحد أدنى – وإلاّ لن تستطيع تعويض نفقاتها أو منافسة الشَّركات الأخرى. ولهذا بالتحديد تنمو وتنمو الشَّركات المنتجة للعقاقير الطبية، ساعية إلى النضال من أجل مضاعفة حصتها في السُّوق.

بتعرفكم على كل هذه العقبات سوف تسألون لماذا إذن تسعى "كولغات" إلى دخول هذه السُّوق حتى وإن كانت مربحة ولها آفاق جيدة؟

يكمن الأمر في أن "كولغات" أعدت إستراتيجية لتحويل نفسها إلى أفضل منتج في العالم لسلع الاستهلاك العام. ومن هذه النقطة تفترض أن السِّلع المخصصة للعناية بالفم والأدوية التي تصرف دون وصفات طبية خاصة لها أشياء مشتركة وعامة: فعالية هذه المجموعات السلعية تتعلق بمكوناتها، وإنتاج هذه السِّلع مراقب تماماً من قبل القانون، والسِّلع ذاتها تمتلك قنوات تسويقية مشابهة تقريباً. وخلاصة القول، دشنت "كولغات" مركزاً للبحوث خاص بها "كولغات هيلث كير لاباراتوريز" لدراسة إمكان إنتاج وترويج السِّلع لسوق العقاقير الطبية المصروفة دون وصفات خاصة، وفي عام 987-1988 أجرت تسويقاً تجريبياً للأدوية التي أنتجها المركز. وطرحت للتجربة تشكيلة واسعة من الأدوية. ابتداءً من قطرة الأنف وانتهاءً بأدوية مسهلة تدخل في تركيبتها الأعشاب الطبيعية. وطرحت كل السِّلع تحت اسم ماركة "اكترا"، حيث كتبت

التسمية بأحرف كبيرة على عبوة بيضاء كبيرة، وأما اسم الشَّركة - "كولغات" فقد كان في الأسفل وبأحرف صغيرة.

بعد دراسة النتائج التي تمَّ التوصل إليها، نظمت الشَّركة عملية تسويقية تجريبية أخرى للأدوية من دون وصفات طبية، لكن في هذه المرة كانت السِّلع تحت اسم ماركة "كولغات" وضمت التشكيلة حبوب مخففة للألم (كان يجب أن تنافس حبوب تولينول)، و"إيبوبروفين كولغات"، وحبوب ضد الرشح، وحبوب مضادة للرشح تؤخذ في المساء، ومراهم ضد الحرق وأخيراً شامبو مضاد للقشرة منافس لشامبو "هيذ أند شولدز".

أشار المراقبون إلى أن الإنتاج الجديد يخرج بعيداً عن تشكيلة "كولغات" التقليدية المؤلفة من الوسائل المعروفة للكيمياء والعقاقير الطبية المخصصة للعناية بالفم، ورداً على هذا يقول ممثل مجلس إدارة "كولغات" "روبن ماركس": إن تسمية "كولغات" قد حققت شهرة كبيرة وسط أدوية العناية بالفم، والآن نريد أن نعرف فيما إذا كان ممكناً تحقيق هذه الشهرة في مجال العقاقير الطبية. نحن بحاجة إلى التوسع في مجال الأصناف التجارية المربحة.

لم ترغب الشَّركة في التوسع في مجال السِّلع الجديدة، إلا أن الصيادلة يؤكدون أن "كولغات" ملأت المدينة بالقسائم والأوراق الإعلانية. ووزع ممثلو الشَّركة التجاريون مجاناً على المستهلكين سلعاً جديدة من معجون الأسنان "كولغات" وقسائم حسم يمكن عملياً اقتناء الأدوية من خلالها دون أي مقابل. وكما أعلن أحد مالكي المحال التجارية قائلاً: هنا، الأموال الكثيرة تلعب دوراً مهماً.

وأشار أحد مديري المحال أيضاً إلى أنه إضافة إلى الإجراءات المتبعة فإن سلع "كولغات" طرحت بسعر أقل بـ 20% من سعر السِّلع المشابهة للمنافسين. ومعلناً أن السِّلع الجديدة تباع بشكل أفضل، أضاف المدير: "وكيف لا؟ مع هذه الحملة الإعلانية! إضافة إلى أنها أرخص كثيراً".

الحقيقة، وعلى الرغم من أن المبيعات التجريبية قد حققت للشركة هذا النجاح، إلا أن المحللين يعتقدون أن توسيع الإنتاج يمكن أن يكون خطراً ومكلفاً أكثر مما تعتقده "كولغات". ويقول أحد المراقبين أن "كولغات" تغامر في فقدان زبائنها القدامى، فإذا لم تعجب السِّلعة أحد الزبائن فإنه سيتوقف عن شراء بقية سلع "كولغات".

وعموماً إن حملة "كولغات" التسويقية كانت بمثابة اختراق إجباري للسوق المليء بمنتجي السِّلع ذات الاستهلاك العام، لكن مدير شركة "تروت أند رايز" "إل رايز" شكك فيما إذا كان هناك معنى لتوسيع التشكيلة التجارية ليس بالنسبة "لكولغات" فحسب، بل لبقية

الشَّركات الضخمة أيضاً وذات الماركات العالمية المشهورة. وحسب اعتقاده، فإن السبب الذي سهل اختراق "كولغات" إلى سوق العقاقير الطبية يكمن في أن العقاقير الأخرى قد فقدت عند توسعها، بعض فجوات السُّوق. وها هي "تولينول" و"ألكا - سيلتزر" تطرح اليوم أدوية مضادة للرشح، مما يعطي الإمكان لبعض "الاحتياط" مثل "كولغات" التغلغل في السُّوق والإعلان أن المستهلك لا يرى في هذا التصرف أي شيء غريب. فهو سيبحث عن الماركة التجارية المناسبة له أكثر؟

يعترض "رايز" قائلاً إن "كولغات" والشَّركات التقليدية التي تنتج تلك الأدوية تقوم بتحويل سلعها من سلع تجارية إلى "لا شيء". وهي تفقد "ذوقها الخاص بها". ومن وجهة نظر المسوقين التقليديين فإن هذا يعد غباء.

من جهة أخرى، يشير المستشارون إلى أنه في أغلبية الحالات في مجال التوسع الناجح للتشكيلة السلعية تتعرض السِّلع الأساسية للخسائر. ومثال ذلك ما حدث مع نوع البيرة "ميلر هاي لايف" الذي بعد إدخال نوع جديد منها واسمه "ميلر لايت" فقدت مواقعها في السُّوق الأمريكية للبيرة.

ويؤكد "رايز" قائلاً: "إذا قررت كولغات أنه منذ الآن ستشارك ماركتها التجارية مع الأدوية فقط، فما من أحد سوف يرغب في شراء معجون الأسنان - كولغات -".

ويوافق مراقبون آخرون مع هذا الطرح قائلين: "نعم، كان بإمكان كولغات أن تحافظ على عشرات الملايين من الدولارات، برفضها عروض الماركة التجارية الجديدة". لسلعها الجديدة. ولكن أثناء هذا تغامر الشَّركة في ذبح الدجاجة التي تبيض ذهباً. ويقول البعض الآخر من المختصين في التَّسويق أن "كولغات" تستطيع بسرعة أن تتغلغل في السوق، لكن هذه العملية تتطلب توظيف كل أموالهم في صناعة هذه الأدوية كما قال أحد المستشارين.

لكن على الرغم من أن ممثل إدارة الشَّركة "ماركس" يؤكد أن "كولغات" سوف تنتج مستقبلاً مواد التنظيف أيضاً، إلا أن الشَّركة ستولي اهتماماً أكبر بالأدوية الطبية. وبالمناسبة فإن تحويل التسمية إلى صنف جديد يمكن أن يكون صعباً حيث سينظر إليها المحافظون من المستهلكين بحذر. "المسألة ليست تماماً في المكان الذي يمكنكم فيه وضع ماركتكم التجارية - كما يشير أحد مستشاري التَّسويق - بل تكمن المسألة في المستهلك الذي يسمح بوضع سلع هذه الماركة التجارية في السُّوق.

الأسئلة

1. ما هي السِّلعة حسب الأهمِّيَّة التي تتبعها "كولغات" عملياً، ببيعها معجون الأسنان وغيرها من السِّلع من التشكيلة الجديدة؟
2. كيف يمكنكم تصنيف السِّلع الجديدة؟
3. كيف يؤثِّر هذا التصنيف على تسويق السِّلع من التشكيلة الجديدة؟
4. ما هي القرارات المتعلقة بالماركة التجارية التي اتخذتها "كولغات"؛ وما هي القرارات الخاصَّة بالتشكيلة السلعية؟ هل تتوافق أو تتطابق هذه القرارات مع بعضها بعضاً؟
5. إذا كنتم مديراً لتسويق التشكيلة السلعية الجديدة لشركة "كولغات"، كيف تقومون بتغليف السِّلعة؟
6. ما هي المشكلات الممكنة المتعلقة باتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالتغليف؟

المصادر:

Adapted from Joanne Lipman, "Colgate Tests Putting Its Name on Over-the-Counter Drug Line", Wall Street Journal (July 19, 1989). Dan Koeppel. "Now Playing in Peora: Colgate Generics", Adweek's Marketing Week (September 18, 1989), p. 5. Colgate Health Care Laboratories.

الفصل الثاني

ابتكار السِّلع واختيـار

إستراتيجية التّسويق

لدى قراءتكم لهذا الفصل يجب أن تكونوا قادرين على:

- وصف كيفية حدوث البحث عن الأفكار وتحويلها إلى سلع جديدة.
- تعداد ووصف مراحل إعداد السِّلع الجديدة.
- وصف مراحل الدورة الحياتية للسِّلعة.
- وصف كيفية تغيير إستراتيجية التّسويق طبقاً لمراحل الدورة الحياتية للسِّلعة.

معلومات للتأمل

شركة "أيروستركتورس هامبل".

لا تقف السُّوق في مكانها، كما أن أذواق المستهلكين والتقنيات تتغير باستمرار، ولذلك على الشَّركة، التي ترغب في السير جنباً إلى جنب مع سوقها، ابتكار سلع جديدة وتوظيف الموارد المالية في التقنيات الجديدة.

إن الرهان على الاختراعات الجديدة المعاصرة قد ساعد شركة "أيروستروكتورس هامبل" من "هامشاير" في بريطانيا، وهي منتج معدَّات وأجهزة الطائرات، على الصمود في وجه ضغط التغييرات الحادة التي عصفت لأكثر من مرة بمجال عملها. إن القدرة على ابتكار كل ما هو جديد وكذلك إستراتيجية إدارة الأعمال التي تساعد في تسريع هذه العملية، قد جعلت من الشَّركة كالحصن المنيع.

تم إحداث المشروع عام 1936، وكان يصنع في البداية الطائرات باسم ماركة "ميدج أند غنات". وفي عام 1963 انضم إلى شركة "هاوكر سيدليه"، وبعد ذلك أصبح جزءاً من المجموعة الوطنية البريطانية بريتنس إيركوافت كوربوريشين والتي أصبح اسمها فيما بعد أي

عام 1979 "برتيش إيروسباس". وفي عام 1989، حصل القسم أو الفرع المنتج للطائرات التابع للشَّركة على استقلاله المالي والإداري، وعندئذ ظهرت تسمية "أيروستروكتورس هامبل". وفي عام 1990 وبمبادرة من رئيس المشروع "إندي بيرا"، وكان في السابق مندوباً لشركة "روفر غروب" ومجموعة أسهمها البالغة 46.7 مليون جنية إسترليني تم شراؤه من قبل المديرين والموظَّفين.

منذ هذا الوقت بدا الرئيس "بيرا" مع مجموعة من الإداريين الذين يبلغ عددهم عشرة أشخاص، بدؤوا بإدخال علم الإدارة الحديث إلى الشَّركة، آخذين كمثال يحتذى به الإستراتيجيات التي تطبقها شركات تصنيع السيارات اليابانية.

في الثلاثينيات كانت تعمل في مجال تصنيع الطائرات المائية. وفي التسعينيات وعوضاً عن تجميع الطائرات المائية أصبحت تمارس عملها في مجال الأبواب للطائرات النقالة/ الشحن أو تحولت: من شركة مصنعة للطائرات إلى منتج للتجهيزات. وبما أن التغييرات العنيفة قد هَزَّت صناعة الطائرات البريطانية، فإن تغيير حقيبة العمل بحد ذاتها لا تُعد إلا بمثابة شيئاً خارقاً للعادة.

إن تعلم اكتشاف وإنتاج وطرح ما يحتاجه السُّوق أولاً (وهذا ما تتبعه شركات تصنيع السيارات اليابانية) - كانت المهمة الأولى لشركة "أيرو ستروكتورس هامبل"، وكم كان سهلاً تحقيق هذا، وفي القرار حول هذا يجب أن يشارك الجميع دون استثناء في الشَّركة.

يبدأ التجهيز التقني للمصانع التي تتطلب الكثير من الأموال.

ظهرت مكنات البرشمة والمكابس الضخمة والمحطات الحديدية والورشات العصرية للأغطية الألومينية. فضلاً عن ذلك أصبحت الشَّركة تتمسك بقواعد صارمة في اختيار المشاريع التي تقوم بإعدادها، وتُدخل في الإنتاج: كل سلعة جديدة يجب أن تتطابق مع الاحتياجات العصرية للسوق، وفي هذا الأمر كانت أساليب وطرق الإحصاء الكمبيوتري تساعدها كثيراً.

كي تصبح السِّلعة جديدة حقاً، كان كل مشروع يتمّ إعداده من قبل فريق يتألَّف من العاملين في أقسام مختلفة برئاسة المدير والذي من صلاحياته جذب المشترين إلى عملية الإعداد. ولا يترك المدير الفريق إلا في نهاية العمل على المشروع. وعلى الرغم من أن تشكيلة الفريق يمكن أن تتغير، فإن الأفكار الموظفة للمشروع تبقى كما هي في كل مراحل الإعداد.

وبهذا يتمّ الوصول إلى الاستمرارية في العملية، وبهذا تتميز هذه الطريقة عن الطريقة التقليدية "رمي" المشروع من قسم إلى آخر.

يعطى الاهتمام الأكبر لجودة المنتجات، وتنشط في الشَّركة مجموعة كاملة من الآليَّات المتنوِّعة الموجَّهة نحو زيادتها. ومن أحد مصادر الأفكار المفيدة - المقترحات المنطقية للموظَّفين ونقاشاتهم الجماعية والتي يشارك فيها خمسون شخصاً تقريباً في وقت واحد.

تعرضت مجالات عمل الشَّركة الأخرى لتغيرات جذرية، تؤمن استمرارية العملية الإنتاجية والتوريد أو التسليم في الوقت المحدد للمواد والمعدَّات إلى المصانع. وتم إدخال نظام تسليم البضائع للجّهة التي حجزت عليها على شكل مجموعة مغلفة في دقة متناهية. وهذا بحد ذاته ابتكار يسمح في لحظات اكتشاف العيوب في أي مادَّة أو معدَّات وتمهيد طريق المنتجات من المنتج إلى الجّهة الطالبة، والتوفير في العديد من السَّاعات التي يمكن إضاعتها في الجدل غير المجدي.

انخفضت حصَّة المارك القديم "لأيرو ستروكتورس هامبل"، أي "بريتش إيروسبيس" في الحجم العام للحجوزات من 93% عام 1990 إلى 78% عام 1993، ويتوقع أنه لنهاية التسعينيات سوف ينخفض هذا المؤشر. وتسنى للشَّركة أن تبرم مجموعة كاملة من العقود المربحة بشكل استثنائي، بما فيها مع شركات طيران أخرى مثل: "بوينغ" و"ماك دونيل دوغلاس" و"فوت" و"رايتون".

يؤكِّد مديرو الشَّركة أنهم كانوا السباقين في هذا المجال إذ بدأوا بتطبيق طرق جديدة. على الرغم من أن الواقع يؤكِّد أن المشروع تمكن من تحقيق الأهداف المنشودة وأن منتجات "أيروستروكتورس هامبل" بقيت عصرية ومهمة، إلا أن الإدارة تعرف أنه مع مرور كل عام يصبح تلبية الاحتياجات أمراً أصعب وأصعب، فالزَّبائن والسُّوق يتغيرون ويتطوَّرون، ومعهم يجب أن تتطوَّر السِّلع المنتجة وأساليب الإنتاج(1).

الأسئلة:

تستطيعون الإجابة عن هذه الأسئلة بعد دراستكم لمواد هذا الفصل.

1- كيف تحدد الشَّركات المجالات المستقبلية للأبحاث؟

2- من أي مراحل تتألَّف عملية إعداد وتطبيق السِّلع الجديدة في السُّوق؟

3- هل يمكن الاعتقاد أن إعداد السِّلع الجديدة مترافق مع المغامرة؟ قولوا ذلك على أساس مثال شركة "أيروستروكتورس هامبل" وكيف تستطيع الشَّركة أن تجعل المغامرة أو الخطر في حده الأدنى؟

4- ما هو دور التّسويق في إعداد السِّلع الجديدة؟

5- لماذا تُعد عملية البحث وابتكار السِّلع عملية مستمرّة؟

6- كيف يمكن تكييف الإستراتيجيات التّسويقية مع المراحل المتعدِّدة لدورة السِّلعة في ظروف الأذواق المتغيِّرة دائماً وكذلك التقنيات والمنافسة؟

المدخل

في ظل احتياجات المشترين المتغيِّرة دائماً، وكذلك التقنيات والمنافسة ترتبط عملية إعادة إحياء الشَّركة بذلك القدر من النجاح الذي تعد فيه وتنتج سلع جديدة في السُّوق إلا أنه بعد هذا، كيف تبدو السِّلعة الجديدة في السُّوق، فهي لن تظهر بنفسها في السُّوق. لابد إذن من تطبيق إستراتيجيات تسويقية صحيحة. بقدر ما تجتاز السِّلعة مراحل دورتها الحياتية: الولادة، النمو، النضوج، الإزاحة المستمرّة من السُّوق من قبل السِّلع التي تلبي بشكل أفضل الاحتياجات الاستهلاكية.

إن حقيقة أن الدورة الحياتية لكل سلعة تتألَّف من عدة مراحل متنوِّعة، تخلق لدينا مهمتين: أولاً: بما أن مبيع كل سلعة عاجلاً أم آجلاً سيعاني من ركود، لابد من تغيير السِّلع القديمة بأخرى جديدة (مهمة البحث وتطبيق الأفكار الجديدة). ثانياً: يجب على الشَّركة أن تدرك الطريقة التي تصبح من خلاها سلعها قديمة. وأن تكون لديها القدرة على تكييف إستراتيجياتها التّسويقية مع المراحل المختلفة لدورتها الحياتية (مهمة البحث عن إستراتيجية معادلة لمرحلة الدورة الحياتية).

لنستعرض أولاً مهمة بحث وتطبيق الأفكار الجديدة، وبعد ذلك سنتوقف عند مسألة التطبيق الناجح للسِّلع في السُّوق حسب مرورها بمراحل الدورة الحياتية.

البحث عن الجديد وتحويل الأفكار إلى سلع

في ظل الاحتياجات المتغيِّرة دائماً والتقنيات والمحيط التنافسي أيضاً، لا يكفي الشَّركة لدعم سرعة تطورها وحفاظها على إيراداتها الاعتماد فقط على سلعها الموجودة لديها. والشَّركة التي تخصص وقتاً مستمرّاً للحفاظ على سوقها لتكون ذات ربحية، يجب أن تجدد دائماً من المقترحات والعروض. وتجديد العروض يشمل إجراءات مختلفة في مجال إعداد السِّلع الجديدة: تحسين السِّلع المتوفرة، ابتكار سلع جديدة وتوسيع تشكيلة الماركات التجارية أو مضاعفة عددها. الابتكار لا يجب فهمه على أنه تجديد والتجديد هو التقنيات الجديدة أو المنتجات الجديدة التي تتمتع حسب رأي المستهلكين، أو لا تتمتع بمزايا في وجه المنتجات المنافسة. وأما الابتكار فهو يحدد الفكرة والسِّلعة أو التقنية المستخدمة في الإنتاج العام والمعروضة في السُّوق

والتي يتقبلها المستهلك على أنها جديدة تماماً أو أنها تتمتع بمزايا فريدة من نوعها. وبعبارة أخرى، هي صفات جديدة، طُبقت لأول مرة في بعض السِّلع أو التقنيات وتم عرضها في السُّوق. وفي هذا المفهوم سوف نستعرض في هذا الفصل ابتكار السِّلع الجديدة بتمييزه عن إيجاد صفات جديدة في السِّلعة بطرق تسويقية (عن طريق إعادة إحداث مواقع للسِّلعة/ الماركة التجارية، وتحويل السُّوق وغيرها).

لا بد كذلك من تمييز السِّلع الجديدة التي يتمّ اقتناؤها (أثناء شراء شركة كاملة أو الترخيص للإنتاج) عن السِّلع التي يتمّ إعدادها من خلال القوى الخاصَّة لقسم البحث العلمي في الشَّركة. وبما أن إعداد وطرح سلع جديدة في السُّوق قد احتد في الآونة الأخيرة، فإن العديد من الشَّركات الضخمة تميل إلى اقتناء الماركات التجارية الموجودة. وإن اقتباس الماركات التجارية لدى المنافسين أو إعادة إحياء الماركات القديمة الخاصَّة – هو كذلك وسيلة أخرى للاقتصاد. هل ستخترع الشَّركة طريقاً للابتكار أم طريقاً للنسخ والتقليد – هذا الاختيار سيؤثر مستقبلاً على تطورها.

إن لكلتا الطريقتين إيجابياتها وسلبياتها. وفي هذا الفصل سنهتم بطريقة الابتكار – عملية إحداث سلع جديدة وطرحها في السُّوق. وسوف ندرك أن السِّلع الجديدة هي السِّلع الأصلية التي ابتكرتها الشَّركة، وكذلك السِّلع المحسّنة والماركات التجارية الجديدة، إذا كانت هذه السِّلع والماركات – نتيجة لجهود قسم البحث العلمي في الشَّركة.

طريق الابتكار: الإيجابيات والسلبيات

إن طريق الابتكار يترافق في أغلب الأحيان بمغامرة كبيرة. وأسباب الإخفاق أو الفشل يمكن أن تكون عديدة.

1- غلاء عملية الإعداد. إن ابتكار مادَّة تحل مكان السكر كلفت شركة "تان وليل" نحو 150 مليون جنيه استرليني. وتنفق شركات الصيدلة وسطياً 100-150 مليون جنيه استرليني على إعداد دواء جديد. وأما تصميم وتجميع طائرة مائية يمكن أن تكلف بضعة مليارات.

الاختراع (**invention**): تقنية جديدة أو منتج جديد تتمتع حسب رأي المستهلك، أو لا تتمتع، بمزايا مقابل السِّلع المشابهة لدى المنافسين.

الابتكار (**innovation**): فكرة أو سلعة أو تقنية مدخلة في الإنتاج ومعروضة في السُّوق ويتقبلها المستهلك على أنها جديدة تماماً أو تتمتع بخواص وصفات فريدة من نوعها. صفات جديدة تطبق للمرة الأولى في بعض السِّلع أو التقنية ومعروضة في السُّوق.

2- إن إعداد سلع جديدة يتطلب وقتاً. وعلى الرغم من أنه في بعض الحالات يمكن تقليصه في مثل تلك المجالات كصناعة الأدوية والتقانات الحيوية وصناعة الطائرات والصناعات الغذائية وغيرها من المراحل الأخرى لإعداد سلعة جديدة فإنه يمتد نحو 10-15 سنة. عدم الاستمرارية وعدم التنبؤ في السُّوق يضاعف من خطر جعل هذه السِّلع تجارية. وتمكنت شركة "بوتس" من سحب دواء للقلب "مانوبليكس" من السُّوق في أقل من عام بعد ظهوره في سوق بريطانيا، بعد أن تبين أثناء الاستعمال والتجارب على ثلاثة آلاف مريض في الولايات المتحدة والدول الاسكندنافية، أنه يمكن أن يؤدِّي إلى تخفيض قدرة الجسم على الحياة. وخسر القسم الصيدلي للشَّركة أثناء هذا نحو 200 مليون جنيه إسترليني على الدواء، الذي كلف 100 مليون جنيه إسترليني، و12سنة على عملية الإعداد و20 مليون جنيه إسترليني على تنشيط الترويج والإجراءات التّسويقية(2).

3- العواقب غير المرئية في عملية الابتكار – وهي مشكلة جديدة للمعدين. يمكن إيراد العديد من الأمثلة من المشاريع الهندسية الضخمة، والتي توقفت عملية تحقيقها لفترة زمنية طويلة ذلك لأنها لم تسوغ توقعات رجال المال والمستثمرين أو السياسيين. إن بناء نفق سكة الحديد "سيكان" الذي يربط بين جزر "هوكايدو" مع الجزء الأساسي من اليابان انتهى بعد أربع عشرة سنة من الوقت المخصص لبنائه مع نفقات إضافية بلغت ملايين الجنيهات الإسترلينية. وإن مبلغ عشرة ملايين جنيه إسترليني التي ذهبت لبناء نفق "لامانش" والذي افتتح متأخراً سنة كاملة. في 6 أيار 1994، زاد مرتين (أي المبلغ المذكور) عن ذلك المخصص عام 1987 والذي قدر بـ 4.8 مليون جنيه إسترليني.

إعداد سلع جديدة (**new – product development**): ابتكار السِّلع الأصلية وتعديل السِّلع المتوفرة، وطرح ماركات تجارية جديدة من قبل قوى قسم البحث العلمي التابع للشَّركة.

4- لا تعطي أساساً للتفاؤل أيضاً إحصائيات نتائج طريق الابتكار. فالسِّلع الجديدة تتعرض للفشل في مجالات عديدة. في إحدى الأبحاث جاء أن 80% من السِّلع الاستهلاكية الجديدة في الغلاف (والتي تُعد أساساً ابتكارات تشكيلية من الماركات التجارية الموجودة) تبدو غير قادرة على المنافسة.(3)

ومع هذا، وعلى الرغم من خطر طريق الابتكار فإن الشَّركات التي تتبعه تصبح أقل إصابة بالهجوم من قبل مبتكري السُّوق الذين يعرفون كيفية إعطاء السِّلعة صفات قيمة جديدة أو حل مشكلات المستهلك بطريقة جديدة.

لماذا تتعرض السِّلع الجديدة للفشل؟

إن طائرات "كونكورد" (شركة بريطانية – فرنسية) وكمبيوترات ب س ج ر (شركة آ ي ب م) وفيديو "بيتا ماكس" (سوني)، و"أوروديزني لاند" (مشروع مشترك بين والت ديزني وأورو ديزني) تشترك في أنها لم تحقق الآمال المعقودة عليها، وذلك لأنها تعرضت للفشل.

إذاً ما سبب كل هذه الإخفاقات التي تعاني منها السِّلع الجديدة؟ هناك أسباب عديدة. الفكرة كان يمكن أن تكون جيدة إلا أنها لم تكن مناسبة للسوق. ومن الممكن أن تكون تقنية أو تصاميم السِّلعة لم يتمّ إعدادها في دقة تامة وكما يجب أو أن السِّلعة الجديدة كانت تنتمي إلى صفوف السِّلع الاستهلاكية العامَّة دون أن تتمتع بمزايا وتتفوق على السِّلع المشابهة والمنافسة لها. ويكمن السبب أحياناً في عدم إحداث مواقع في السُّوق بشكل صحيح والأسعار المرتفعة والإجراءات غير الجيدة في مجال الإعلان والترويج وأحياناً تقع المسؤولية على الموظَّفين الكبار الذين "يدفعون" الفكرة السيئة من خلال توقعات تسويقية غير مناسبة. وأخيراً، إن عملية الإعداد تكلف كثيراً، وحتى أكثر مما خطط له سابقاً، وأما المنافسون فيوجهون ضرباتهم بقوة أكبر مما كان متوقع.

مم يرتبط نجاح السِّلعة الجديدة

بما أن خطر فشل السِّلع الجديدة يكون كبيراً عادة. تتواجد على جدول أعمال الشَّركة مسالة كيفية زيادة فرص النجاح. وتكمن إحدى الطرق في أنه من خلال تحليل نماذج أو أمثلة السِّلع الناجمة، تجب المحاولة لكشف ما يضم أو ما يجمع هذه السِّلع. وتشير نتائج إحدى هذه الأبحاث أو الطرق إلى أن العامل رقم واحد للنجاح هو التآلف ما بين التميز والجودة اللذين يتفوقان على جودة المنتجات المنافسة: والسِّلعة التي تحقق نجاحاً هي التي تضم وتشمل الجودة العالية والصّفات المميزة والقيمة الربحية العالية. وهناك عامل مهم آخر – نظرية السِّلعة أو إستراتيجيتها التي تم إعدادها في دقة قبل البدء بتنفيذها: النَّظرية أو الإستراتيجية التي يتمّ فيها وصف دقيق للسوق المستهدفة ومتطلبات السِّلعة المستقبلية وخواصها أو صفاتها الجديدة. والسِّلع التي تلبي الاحتياجات في السُّوق بشكل أفضل هي السِّلع الرابحة. ومن بين العوامل الأخرى للنجاح – التعاون الوثيق ما بين كل أقسام الشَّركة في المراحل التقنية والتّسويقية لإعداد السِّلعة، والتنفيذ النوعي لكل ما تم التفكير به في جميع المراحل وجاذبية السُّوق(4).

إذاً الشرط الأساسي لنجاح السِّلعة الجديدة هو معرفة الشَّركة الجيـدة لزبائنهـا والسُّـوق والمنافسـين، وبالتـالي فـإن السِّـلعة المنتجـة حسـب القيمـة الاسـتهلاكية يجـب أن تتفـوق عـلى منتجات المنافسين.

وللأسف، فإن الأسعار التي يتوجب دفعها لقاء الإبـداع، تـزداد مـع مـرور الوقـت. وأدت المنافسة الحادة إلى التجزئة المتنامية للسوق: وعوضاً عن السُّوق العامَّة (الشعبية) أصبح هدف اهتمام الشَّركات القطاعات الصغيرة، مما يؤدِّي إلى تقلـيص حجـم المبيعـات والأربـاح مـن كـل سلعة. والقوانين الصارمة المكتوبة أو الشفهية التي تتطلب من السِّلع التناسق مع كل يـوم مـع المقاييس الطبية والبيئية. إن قيمة أو تكلفة البحث عن أفكـار جديـدة وتنفيـذها وطـرح سـلع جديدة في السُّوق قابلة للزيادة بسبب زيادة نفقـات الإنتـاج والدعايـة والتوزيـع. ولا يسـتطيع العديد من الشَّركات أن يتحمل هذه النفقات الضرورية أو حتى الإضافية. ومثل هذه الشَّركات تنشط عادة من خلال تعديل السِّلع المتوفرة وتقليد سـلع المنافسـين. وإن سرعـة ظهـور السِّـلع المقلدة تحكم بدورها على السِّلع الجديدة بحياة قصيرة.

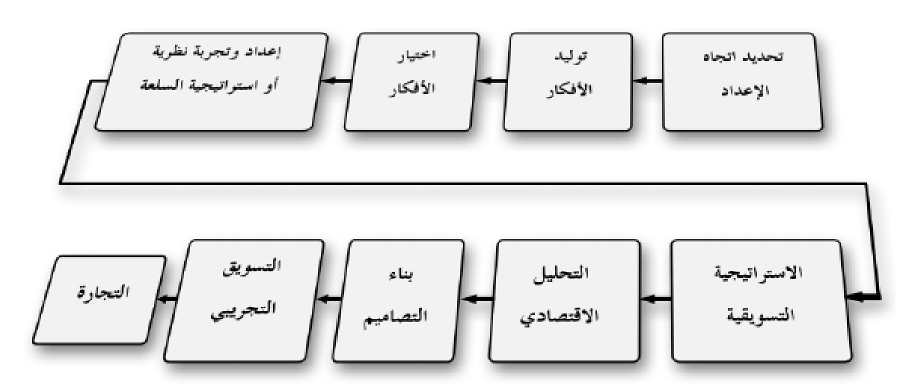
وبهذا الشكل، تبرز لـدينا المشـكلة التاليـة: الابتكـارات ضروريـة، إلا أن نجاحهـا يتعلـق بالعديد من العوامل: التخطيط الدقيق لكل مشروع جديد ووضع عمليـة منظمـة للبحـث عـن الأفكار وتحقيقها. والمسؤولية النهائية عن هذه الفعالية تقع على عـاتق الإدارة، فهـي يجـب أن تكون المبادرة للعملية الإبداعية، دون الاعـتماد عـلى أن المـوظَّفين أو المـديرين سـتظهر لـديهم حتماً الأفكار الجديدة. وعليها أيضاً أن تحدد مجالات العمل وأصناف السِّـلع التـي ينبغـي عـلى الشَّركة أن تركز اهتمامها عليها. إن أغلبية المقترحات الجديدة لا تستطيع لسـبب مـن الأسـباب أن تكون محققة أو منفذة على أرض الواقع، لذا لابد من توسـيع مجـال البحـث ليـتم الاختيـار بشـكل أفضـل. ويجـب عـلى الإدارة أن تحـدد أيضـاً معـايير قبـول الأفكـار المنبثقـة مـن الـدور الإستراتيجي للسِّلعة وهذا الدور يمكن أن يعزز من الصـورة الخلاقـة للشَّركـة وفي الحفـاظ عـلى حصتها في السُّوق أو حتما في إحداث موقع لها في السُّوق الجديدة. يمكـن للسِّـلعة الجديـدة أن تكـون "الورقـة الرابحـة" مـن خـلال إظهارهـا للجوانـب القويـة للشَّركـة أو طريقتهـا الجديـدة لاستخدام التكنولوجيا.

القرار المهم الثاني، الذي تقع مسؤولية اتخاذه على الإدارة هـو حجـم الأمـوال المخصصـة لإعداد وإنتاج السِّلعة الجديدة. إن التفكير المسـبق حـول "المخـرج" المناسـب للسِّـلع الجديـدة الذي سيصعب عملية الإنتاج، يبقى صعباً، لذا تكون معايير الاستثمار العالية غـير مناسـبة هنـا. فبعض الشَّركات تحل المسألة بإنتاج وتمويل أكبر عدد من المشاريع المضمونة فقد يكون بعضـها

ناجحاً. وأما البعض الآخر فيستخدم النسب التقليدية من حجم المبيعات أو ينفق تماماً ما ينفقه المنافسون. وبعض الشَّركات الأخرى تحدد مسبقاً الحجم الضروري من السِّلع الجديدة وانطلاقاً من هذا تعتمد بنوداً من الميزانية للبحوث.

العامل المهم الثاني المؤثر على نجاح عملية الإعداد – هو وجود الآليَّات الفاعلة التي تضمن استمراريتها ومشاركة كل أقسام الشَّركة فيها. وهذه الآليَّات تخصص بانتظام الأموال لمشاريع وتصاميم السِّلع وإعداد إستراتيجية تسويقية لها في إطار العملية العامَّة للتخطيط الإستراتيجي للشَّركة. إن وجود مثل هذه الآليَّات تحديداً هو الذي يميز الشَّركة التي حققت نجاحاً في مجال الابتكارات. وعملية الإعداد تتم مراقبتها من خلال مجموعة من الإجراءات الصعبة والتي تحمل طابعاً رسمياً. (المداخلة 1/ 2). ولنستعرض من الآن المراحل الأساسية التي تتألَّف منها عملية الإعداد في مثل هذه الشَّركات.

مراحل عملية الإعداد



هناك تسع مراحل أساسية لعملية إعداد السِّلع الجديدة (الشكل 1/ 2).

الشكل 1/ 2: مراحل عملية إعداد السِّلعة

اختيار اتجاهات البحث

إن نجاح السِّلع التي يتمّ إنتاجها يتعلق بالاختيار الصحيح لاتجاهات البحث. ويفيد اختيار الاتجاهات في تحقيق أربعة أهداف أساسية: يحدد الحلقة الأولى التي يجب أن تسير فيها عملية الإعداد، يساعد في توجيه الجهود البحثية لكل بنى الشَّركة في هذه الحلقة. يركز انتباه

المعدين على المهمات المنشودة، وضرورة إعداد التوجهات المناسبة لكل أعضاء الإدارة، ويرغمهم بدوره، على توقع هذه الاتجاهات والتنبؤ بها.

إن الاهتمام الكبير للمديرين تجاه تعديل المنتجات المتوفرة كاد أن يصيب شركة "بوش ولامب" بالإفلاس في نهاية الثمانينات، وهي الشَّركة المنتجة للعدسات والمواد الملحقة بها. ونتيجة لهذا بقي العديد من الاتجاهات المستقبلية مثل إنتاج عدسات ذات استخدام طويل الأجل، بقيت لفترة طويلة خارج اهتمام الشَّركة. ولحسن الحظ تم إعادة النظرة بهذا العمل الإستراتيجي وفتحت آفاق جديدة والتي تم استخدامه بنجاح فيما بعد(5).

تعطي الشَّركات – المبتكرة أهمية أكبر للصياغة الكتابية لاتجاهات الإعداد الجديدة (ص.أ.ج) – وهي وثيقة تكتب فيها الأسباب أو أسس اختيار هذه الاتجاهات أو تلك بمثابة اتجاهات مفضلة، وتتم الإشارة إلى السِّلعة/ السُّوق والتكنولوجيا التي يجب تركيز الاهتمام عليها، والأهداف التي يخطط لتنفيذها (قيمة حصَّة السُّوق، سرعة تداول النقود، وحجم الأرباح وغيرها)، وملامح الحداثة التي تشكل الورقة الرابحة للسِّلع المنتجة.(6) وفي (ص.أ.ج) تتم مقارنة أهمية كل اتجاه: إنتاج سلع جديدة. تعديلها أو تقليد السِّلع المنافسة.

صياغة الاتجاهات الجدية (ص.أ.ج) (**Product innovation charter**): صياغة إستراتيجية (الاتجاهات المفضلة) وإعداد الاختيار الموثق للاتجاهات المفضلة، والتي تصف أو تعرّف بالسِّلعة/ السُّوق والتقنية التي يجب تركيز الاهتمام عليها.

تعين صياغة الاتجاهات الجديدة اتجاه البحث عن أفكار جديدة. وتعميم الأفكار عن سلع جديدة يجب أن يكون منظماً بشكل دوري، وليس عملية عَرَضية. والأفكار العرضية، حتى وإن كانت متعدِّدة، لا تستطيع عادة أن تضمن النجاح على طريق الابتكار أو أن تقود الشَّركة إلى تحقيق أهدافها. إن تدفق الأفكار يجب أن يكون كبيراً بما فيه الكفاية. ويسمح باختيار عدة مقترحات ذات آفاق جيدة.

تعميم الأفكار (**Idea generation**): البحث المنظم بشكل دوري للأفكار عن السِّلع الجديدة.

وتشير نتائج أحد الاستفتاءات التي أجريت على مديري أقسام البحث العلمي أنه من بين مئة فكرة جديدة هناك 39 منها تنتمي إلى العملية التقنية، وسبع عشرة إلى المراحل الأخيرة لإنتاج السِّلعة، وثماني سلع جديدة تطرح في السُّوق وواحدة فقط (أي سلعة) ينبغي الاستيلاء عليها(7).

هناك طرق عديدة لتنظيم تدفق الأفكار الدائم: والمصادر الأساسية للأفكار هي: المصادر الداخلية، المشترون، المنافسون. الموزعون، والموردون.

المداخلة 1/ 2

شركة *3M* – بطل الابتكار

تطرح شركة 3M أكثر من 60 ألف سلعة في السُّوق: ابتداء من ورق الصنفرة، والأنواع المختلفة من الصمغ والعدسات ورقائق اللايزر وأجهزة القلب الصناعي والرئتين وغيرها الكثير.

3M- هي غطاء لأمكنة بناء السفن، وكذلك الكاوتشوك، والمطاط. والابتكار بالنسبة للشَّركة هو إمكان التطوير، وأما السِّلع الجديدة فهي بمثابة الدم الذي يجري في عروق الشَّركة. قبل عام 1992 كانت نسبة 25% من حجم المبيعات السنوي يذهب إلى حصَّة السِّلع المنتجة خلال السنوات الخمس الأخيرة. إلا أنه ومع اشتداد المنافسة، احتدت كذلك متطلبات الشَّركة تجاه نفسها. واليوم وصل حجم مبيعات السِّلع المنتجة خلال السنوات الأربع الأخيرة إلى نحو 30%!. وبتمتعها بحس الابتكار الأسطوري، جعلت 3M من نفسها الشَّركة الأكثر شهرة والأكثر احتراماً في العالم.

ويعود النجاح الباهر للسِّلع الجيدة للشَّركة إلى العمل الدؤوب في تهيئة الظروف والشروط المناسبة للابتكار. فهي تستثمر في البرامج البحثية العلمية 7% من حجم مبيعاتها السنوية. وتكافح المجموعة العملياتية الخاصَّة المشكلات الروتينية المعيقة للعمل على المشاريع. ويمارس فريق من المستشارين مهمة البحث عن طرق لمضاعفة حجم الأفكار التي تنبت داخل الشَّركة ذاتها.

الابتكار بالنسبة لـ 3M – هو عبارة عن أسلوب فريد من نوعه لممارسة العمل. وتتوسع بالتالي عملية البحث عن الأفكار. والقاعدة المشهورة التي تنص على أن "15% تضمن للموظَّفين الحق على تخصيص حتى 15% من وقت العمل للعمل على المشاريع حسب الاهتمامات، دون النظر فيما إذا كانت هذه المشاريع عبارة عن مصالح غير مباشرة للشَّركة". وعند توفر فكرة ذات أفق جيد يتمّ تشكيل مجموعة عملياتية يدخل فيها مؤلف هذه الفكرة ومتطوعون آخرون من الأقسام الإنتاجية والقانونية، وكذلك من أقسام التّسويق والترويج. وهذا الفريق "ينمِّي" السِّلعة ويدافع عنها من البيروقراطيين.

ويكفل أعضاء الفريق السِّلعة إلى اللحظة التي تحقق فيها النجاح أو إذا تعرضت للفشل، وبعد ذلك يعودون إلى عملهم السابق. أحياناً يكون ثلث أو ربع الأفكار ناجحاً ويمكن تطبيقه على أرض الواقع. وتقدم 3M سنوياً جائزة "المستوى الذهبي" للفرق التي تحقق سلعها مليوني دولار خلال السنوات الثلاث الأولى لوجودها في سوق الولايات المتحدة أو أكثر من أربعة ملايين دولار في السُّوق العالمية.

فضلاً عن ذلك؛ تشجع الشَّركة التبادل المتقاطع للأفكار مع وحداتها التنظيمية التي يبلغ تعدادها أكثر من أربعين. والحجم العام لهذه الأفكار يظهر أثناء الاجتماعات غير الرسمية وكذلك اللقاءات كتلك المنظمة من قبل الموظَّفين أو محادثات التقنيين مع المشترين. وهناك كذلك إجراءات مؤكدة رسمياً مثل إقامة مجموعات منظمة للجمهور، ومهمتها إجراء نقاشات بحثية علمية وتقييمها على أساس نجاح المشاريع. ونتيجة هذه اللقاءات تنبثق أفكار يمكن أن تكون مفيدة أيضاً.

تدرك شركة 3M أنه للعثور على غرام من اللؤلؤ يجب الغوص في أعماق البحار. أو كما تقول إحدى الأقوال المأثورة: "كي تجد أميراً واحداً، يجب أن تُقَبِّل مئات الضفادع". وهذا يعني أنه يمكن الوقوع في الخطأ أحياناً، لكن الخطأ في الحساب يتمّ تقبله كجزء أساسي من الإبداع والابتكار. وبكلمات أخرى، لا يخطئ من لا يعمل أبداً.

وفي الواقع فإن النتائج العادية، من النظرة الأولى، تتحوَّل أحياناً إلى نجاحات باهرة للشَّركة. ومعروفة تلك الرواية عن موظفة قامت بشكل غير حذر برمي مواد كيميائية على حذائها المخصص للعب التنس. بعد عدة أيام لاحظت أن مواداً كيميائية قد انسكبت على الحذاء، ولم يتأثر القماش المصنوع منه ذلك الحذاء. ويا للهول! أصبحت المواد الكيميائية وكأنها تحمي أنسجة "سكوتش غارد".

المصادر:

Martin Dickson, “Back to the future”, Financial Times (30 May, 1994), p.7; “3M, 60.000 and counting”, The Economist (30 November 1991), p. 86-89; Russel Mitchell, “Master of innovation: how 3M keeps its new products coming”, Business Week (10 April 1989), p. 58-64.

المصادر الداخلية

تنبثق أغلبية الأفكار الجديدة داخل الشَّركة ذاتها، وهي المشاريع التي تقترحها أقسام البحث العلمي في الشَّركة، وفي إطار برامج إنتاج السِّلع الجديدة. والمقترحات الخاصَّة للباحثين،

والمهندسين والمصممين والعاملين في المنشآت، وهي الأفكار التي تنبثق أثناء جلسات "الصدمة الدماغية". وهناك مصدر آخر – البائعون الذين يتعاملون مع المستهلكين باستمرار. وتستخدم في عملية البحث عن الأفكار مخططات رسمية وغير رسمية أيضاً. وحسب معلومات "تويوتا" فإن موظفي الشَّركة يقترحون سنوياً مليوني اقتراح (مما يشكل تقريباً 35 اقتراحاً من كل عامل). ويمكن تطبيق 85% منها على أرض الواقع.

المشترون

إن 28% تقريباً من الأفكار تعطيها عملية الاختلاط مع المشترين وتتيح الاستبيانات السوسيولوجية تفسير متطلبات ورغبات الزَّبائن: تحليل الأسئلة والشكاوى – العثور على السِّلع الجديدة التي تلبي متطلبات السُّوق بشكل أفضل، لقاء المهندسين والبائعين مع المستهلكين. سماع الاقتراحات من الزَّبائن بشكل غير مباشر. وتفسر أقسام السِّلع المصوَّرة في شركات "جنرال الكتريك" و"سوني" و"تويوتا" والعديد من الشَّركات المبتكرة الأخرى، تفسر الطلب على المنتجات الجديدة، بتنظيم أو إقامة الحوارات ما بين المصممين والمستخدمين. وغالباً ما يكون كافياً مراقبة الزَّبائن أثناء عمليات البيع والشراء (8).

وبدراسة سوق الترويج المتنامية والممكنة في العالم الثالث، وجه مصنعو طائرات "بوينغ" إلى هناك فريقاً من المهندسين كانت مهمته توضيح تناسب أراضي الإقلاع مع المواصفات التقنية "لبوينغ". وتبيَّن أن أراضي الإقلاع في هذه الدول أقصر عادة مما هو مفترض. وغيرّ مصنعو موديل "بوينغ 737" تصميم الأجنحة وأضافوا مخففات تأثير الصدمات خاصَّة،وصمموا محركاً يتيح الإقلاع بشكل سريع، وفي النتيجة وصل حجم مبيعات "بوينغ 737" إلى أرقام قياسية في كل تاريخ صناعة الطائرات.

إلا أن المستهلكين ليسوا دائماً في حالة تسمح لهم بصياغة متطلباتهم ورغباتهم. في عام 1975 أجرت "فيليبس" استفتاءً وسط المستهلكين، تطلب فيها منهم أن يجيبوا على سؤال مفاده: أي التقنيات الجديدة يرغبون في رؤيتها على الرفوف في المستقبل. وقد غابت وسط الأجوبة أجهزة التسجيل المنزلية، ولم يدرك بالطبع القائمون على إجراء الاستفتاء هذا الأمر. وبمعرفة هذا، عيَّنت شركة "نوكيا" الفيليبينية – منتجة شبكات الاتصالات الخلوية، مجموعة من سبعة أخصائيين من دول مختلفة، وكانت مهمتهم أن "يحلموا" كيف ستكون التقنيات الخلوية بعد عشر سنوات، وكذلك أن يتفوقوا على حاجات المستهلكين المستقبلية قبل

أن يشعروا الأخيرين فيها. وعليهم أيضاً أن يتوقعوا أو يتنبَّؤوا بابتكارات المنافسين في المستقبل، بمساعدة الشَّركة أن تكون متقدمة عليهم دائماً بخطوة واحدة.

ومن وقت لآخر يجري أعضاء المجموعة استبيانات وسط المستخدمين بهدف معرفة كيف يرغبون في رؤية هواتفهم النقالة في المستقبل، وبمثابة احتمالات الأجوبة تطرح عدة أفكار حول تحسين الهواتف، وتعطى لهذه الأفكار أهمية قصوى فقد تكون نواة لابتكارات جديدة في المستقبل. وتبنى على أساسها التوقعات من قبل المحللين، وبفضل هذا الأسلوب تحديداً ظهر أنموذج "كومينيكاتر 9000" الأول في العالم الذي يُعد هاتفاً مع فاكس، وساعة إلكترونية يومية وآلة حاسبة وكمبيوتر. وتخطط "نوكيا" لإنتاج مكتب خلوي مع اتصالات متعدِّدة الاستخدام بحجم بطاقة التعريف (9).

وغالباً ما تُعد اقتراحات المستهلكين بمثابة سلعة جاهزة، وما على الشَّركة إلا القيام بإنتاجها وطرحها في السُّوق (10).

المنافسون

إن أكثر من 30% من الأفكار الجديدة تأتي من تحليل نتائج عمل المنافسين. وتعطي الدعاية تصوراً عن سلعهم الجديدة: ويمكن شراء هذه السِّلع وتفكيكها إلى أجزاء أو تحليلها ومراقبتها وفحصها، وهل هي سلع جيدة وتباع بشكل جيد. إن مصدر الابتكارات للأنموذج المشهور "توروس" جاء من 50 أنموذجاً منافساً تمَّ إنتاجها من قبل مصمِّمي شركة "فورد" في عملية البحث عما إذا كان ممكناً تقليدها أو الاعتماد عليها في الإنتاج (11).

الموزعون، والموردون والمصادر الأخرى

الوسطاء التجاريون باعتبارهم قريبين جداً من سوق المستهلكين النهائيين يُعدون مصدراً مفيداً حول حاجات المشترين وأفكار النظريات والإستراتيجيات والمواد المستخدمة في الإنتاج الجديد. إن مصادر الأفكار هي المجلات المتخصِّصة والمعارض والندوات والوكالات الحكومية ومستشارو السِّلع الجديدة ووكالات الدعاية والإعلان والشَّركات التي تقوم بالأبحاث التّسويقية ومخابر الجامعات، والمخابر التجارية والمخترعون.

اختيار الأفكار

إن هدف مرحلة التعميم يكمن في إعداد أو إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار. وهدف المراحل اللاحقة هو تخفيض هذا العدد باختيار عدد من المشاريع تنفذ ويكون الانتباه مركّزاً عليها في المستقبل.

المرحلة الأولى من هذه العملية تسمَّى "اختيار الأفكار"، وإن قيمة الإعداد تنمو بسرعة من مرحلة إلى أخرى، لذا؛ فإن الهدف هو حصر الاقتراحات غير المفيدة مسبقاً قدر الإمكان وإبراز الاقتراحات المفيدة وذات الآفاق الجيدة.

اختيار الأفكار (**Idea Screening**) يهدف إلى اكتشاف الاقتراحات المفيدة وإهمال الاقتراحات غير المفيدة.

تطلب أغلبية الشَّركات من موظفيها صياغات مكتوبة للأفكار على استمارات خاصَّة بذلك، إذ يسهل تقييمها من قبل لجنة مختصَّة. وتضمُّ الاستمارة اسم المشروع ووصف السُّوق المستهدفة والوضع التنافسي، وكذلك التقييمات التقريبية لقدرة استيعاب السُّوق وأسعار السِّلع والزمن الضروري لإعدادها وتكلفتها، وتكلفة الإنتاج وحجم الأرباح. في الشَّركة اليابانية "كاو كومباني" مثلاً، تكون الأجوبة على الأسئلة التالية معياراً لتقييم المشروع:

ما هي مزايا هذه السِّلعة التي يستطيع المستهلكون والمجتمع رؤيتها أو ملاحظتها؟ وما هي الفوائد التي ستجلبها هذه السِّلعة للشَّركة؟ وإلى أي حد تتطابق مع أهداف وإستراتيجية إنتاج الشَّركة، وهل لديكم ما يكفي من الاختصاصيين والخبرة والأموال لإنتاجها؟ وهل تتفوَّق قيمتها الاستهلاكية على قيم السِّلع المنافسة الاستهلاكية؟ هل من السهل الإعلان عنها وتوزيعها؟

إن الأفكار التي تمرُّ عبر مرحلة الاختيار الأولى بمساعدة الأسئلة، تخضع فيما بعد لإجراء غير صعب من تقييم المشروع. ومثال هذا التقييم يأتي في الجدول 1/2. في العمود الأول تمَّ تعداد عوامل نجاح السِّلعة في السُّوق، العمود الثاني يحتوي على تقييم أهمِّيَّتها النسبية. وفي هذا المثال اعتبر المديرون شرط النجاح الأكثر أهمِّية هو توفر الخبرة التّسويقية الضرورية لوجود السِّلعة في السُّوق (0.20)، والأقل أهمِّية هو – توفُّر القاعدة أو البنية المادية – التقنية لإنتاج السِّلعة (0.05).

بعد ذلك ومن السُّلَّم من 0,0 وحتى 1.0 يتمّ تقييم كيف يتمّ تنفيذ كل شرط في ذلك المشروع. مثلاً، يفترض المديرون أن الخبرة التّسويقية المتوفِّرة لدى الشَّركة كافية تماماً لتحقيق المشروع (0.9)، وأما البنية التقنية – المادية فهي غير كافية (0.5). وأخيراً، القدرة على تنفيذ شروط النجاح تضرب بأهمية الظروف. والنتيجة (مبلغ الإنتاج) تشير إلى أي مستوى من النجاح تستطيع الشَّركة إنتاج تلك السِّلعة وطرحها في السُّوق. إذا كانت الخبرة التّسويقية – الشرط

الأساس للنجاح – والخبرة لدى الشَّركة كافية لإنتاج السِّلعة، فإن الإنتاج في الوقت المناسب يضاعف من النتيجة النهائية. وفي مثالنا هذا، يساوي 0.74، أي حسب السُّلَّم المناسب قريب من الحدِّ الأعلى "مقبول".

يتيح الجدول الرقابي التالي تقييم فكرة السِّلعة من حيث المعايير المطبقة ويعطي إمكان نقاشها في المستقبل، إلا أن نتيجته لا يمكن تقييمها كشرط نهائي للمشروع.

الجدول 1/2: القيام بتقييم المشروع:

عوامل نجاح السِّلعة الجديدة	A الأهمية النسبية	B توافق أفكار السِّلعة مع قدرات الشَّركة										تصنيف الأفكار (B×A)
	0.0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0	
التطابق مع الأهداف وإستراتيجيات الشَّركة	0.20								×			0.160
الخبرة التّسويقية	0.20									×		0.180
الأموال المتوفرة	0.15							×				0.105
توفر قنوات التوزيع	0.15								×			0.120
القدرات الإنتاجية	0.10								×			0.080
البنية البحثية – العلمية	0.10							×				0.070
البنية التقنية – المادية	0.05					×						0.025
المجموع												0.740*

السُّلَّم المتَّبع: 0.00 – 0.40 = سيِّئ، 0.50 – 0.75 = مقبول، 0.76 – 1.00 = جيد، الحدّ الأدنى لملاءمة المشروع: 0.70.

إعداد النَّظرية وتجربتها

يتعيَّن علينا الآن أن نحوِّل الفكرة المختارة إلى نظرية للسِّلعة. وإن مصطلح الفكرة والنظرية وصورة السِّلعة لها معنى محدَّد ولا يجب الخلط فيما بينها. ويقصد بالفكرة على أنها وصف عام للسِّلعة التي يمكن أن تطرحها الشَّركة في السُّوق. والنظرية هي الفكرة التي تمَّت صياغتها وإعدادها من وجهة نظرية أهمية مواصفات السِّلعة بالنسبة للمستهلك. وصورة السِّلعة هي إدراك أو احتمال إدراك المستهلكين للسِّلعة.

إعداد النَّظرية

فكرة السِّلعة (**Product Idea**): الوصف العام للسِّلعة التي كان يمكن للشَّركة أن تطرحها في السُّوق.

نظرية السِّلعة (**Product Concept**): فكرة السِّلعة المعدة والمصاغة من حيث المواصفات المهمة للمستهلك.

صورة السِّلعة (**Product Image**): إدراك أو احتمال قبول السِّلعة من قبل المستهلكين.

لنتخيَّل أن شركة تصنيع سيارات تحلُّ مسألة تصميم سيارة كهربائية جيدة قادرة على تطوير السرعة حتى 90كم/سا والسير لمسافة 140كم دون التزوُّد بالوقود (الكهرباء). وعلاوة على ذلك وحسب تقييمات الخبراء، فإن نفقاتها الاستعمالية تشكِّل نصف نفقات السيارة العادية.

هذه هي الفكرة. لكن المشتري لا يشتري الفكرة، بل النَّظرية. ويجب تحويل الفكرة إلى عدَّة نظريات محتملة (تصورات) وتفسير مستوى جاذبية كل واحدة منها واختيار الأفضل.

وسنورد فيما يلي أمثلة لنظريات (تصورات) السيارة الكهربائية:

التصوُّر 1: سيارة صغيرة الحجم – مع وسيلة إضافية عائلية مريحة للتحرك في المدينة. سعر مناسب.

التصوُّر 2: سيارة صغيرة الحجم غير غالية الثمن، عملية وبمواصفات بيئية آمنة. موجَّهة نحو أولئك الذين يفضلون التقنية البيئية النظيفة.

التصوُّر 3: سيارة رياضية صغيرة الحجم للشباب. سعر معتدل.

تسعى بعض الشَّركات إلى مشاركة المستهلكين في إنتاج وتصنيع السيارات، وذلك لكي تجعل من تصوُّر السيارة جاذباً إليهم. وكما رأينا، فإن المستهلكين من شركة "أيروستروكتورز هامبل" يشاركون في صياغة وإعداد التصوُّرات منذ اللحظات الأولى للعمل على المشروع.

اختبار التصوُّرات (النظريَّات)

اختبار التصوُّرات هو التَّحقُّق من تأثيرها على مجموعة المستهلكين المستهدفين الذين يتعرَّفون على الوصف العام أو على النماذج المجرَّبة. والتصوُّر الثاني الذي أوردناه سابقاً يمكن أن يكون على الشكل التالي:

اختبار التصوُّرات (**Concept Testing**): التحقق من مفعول التصوُّرات وتأثيرها على مجموعات المستهلكين المستهدفين بهدف إبراز مستوى جاذبيَّتها.

سيارة صغيرة الحجم تعمل على البطارية الكهربائية، خفيفة أثناء القيادة، وتتَّسع لأربعة أشخاص. المحرك – معجزة التقنية. السيارة عملية ولا تسبِّب التلوُّث. تطوُّر سرعتها حتى 110كم/سا. وخلافاً لبقية السيارات الكهربائية، لا تحتاج إلى شحن. وقيمتها مع كل المعدَّات الإضافية تساوي 12 ألف دولار.

يكون كافياً أحياناً أثناء عملية الاختبار وصف شـفهي أو صـورة مـا. وإن التعـرُّف الأكـثر تفصيلاً على التصوُّر (النَّظرية) يضاعف من سلامة النتائج. والواقع المحتمل هو من أحد الطـرق العصرية لجعل التصوُّرات المتخيلة "أكثر إحساسـاً". والمعـدَّات الضروريـة تتـألَّف مـن كمبيـوتر وجهاز تحسُّس. وكمثال على ذلك، تصميم أثاث المطبخ، فالواقع المحتمـل يتـيح عـرض معـدَّات ورفوف المطبخ للزبون. إن هذه التقنيات مازالت في بدايتها. لكن عدد مجالات تطبيقها سـينمو بسرعة.

بعد أن تعرَّف الزَّبائن على التصوُّرات، يطلب منهم التعبير عـن علاقـاتهم تجـاه ذلـك أو رأيهم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في الجدول 2/2. وسوف تساعد الأجوبة الشَّركة في حل مسألة أي التصوُّرات تتمتَّع بجاذبية أكثر. ولنفرض مثلاً أنه على السؤال الأخـير حـول الرغبـة في اقتنـاء السِّلعة المعروضة، أجاب 10% مـن الأشـخاص بالإيجـاب، و5% أعلنـوا أنـه يمكـن أن يقتنوهـا. وباستخدام هذه المعلومات يمكن الحصول على قيمة الحجم المتوقَّع للمبيعـات. ومـن المحتمـل أن يكون هذا مجرَّد تقييم ساذج، ولابد إذاً من التعامل معه بحذر. وأحياناً يكون مبالغاً فيه، إذ إن المستهلكين لا يتَّبعون رغباتهم دائماً (12).

وأما سائقو السيارات فيقيِّمـون فكـرة (تصـوُّر) السـيارة الآمنـة بيئيـاً، إلا أنـه لـيس مـن الضروري أن يسعوا إلى اقتنائها. ومع هذا فـإن اختبـار التصـوُّر (النَّظريـة) يلعـب دوره بإظهـار جودة السِّلعة ومواصفاتها التي تثير مشـاعر خاصَّـة، أو اللامبـالاة لـدى المسـتهلكين المحتملـين. وهذه العلاقة الرجعية تشير إلى كيفية تغيير النَّظرية لرفع جاذبيتها.

إعداد إستراتيجية التّسويق

لنفترض أن الاختبار أشار إلى الجاذبية الأكـثر للتصـور رقـم 2. علينـا الآن أن نعـد إسـتراتيجية التنفيذ أو إنتاج سيارة جديـدة في السُّـوق. يتـألَّف مشروع الإستراتيجية من ثلاثة أجزاء. يتمّ في الجـزء الأول وصــف السُّــوق المســتهدفة التــي تفــترض إحداث موقع للسِّـلعة، وكـذلك المهـمات في حجـم المبيعات وحصة السُّوق وقيمة الأرباح في السنوات الأولى للإنتاج.

إســتراتيجية التّســويق: (**marketing strategy**): مجموعة الإجراءات التّسويقية والتي بواسطتها تسـعى الشَّركـة للحصـول على القيم المخطط لهـا مسـبقاً مـن حجـم المبيعات والأرباح.

مشروع إستراتيجية التّسويق (**marketing strategy statement**): قائمة بالمواقف باختصار التـي تصـف السُّـوق المسـتهدفة، وأسـلوب إحداث مواقع للسِّلعة وقيمـة حجـم المبيعـات وحصة السُّوق والأربـاح التـي تخطـط الشَّركـة للحصول عليهـا في السـنوات الأولى مـن عـرض السِّلعة.

تشمل السُّوق المستهدفة أشخاصاً من الشباب متعلمين، أو عائلات شابة وعائلات ليس لديها الكثير من الأطفال مع مستوى دخل متوسط/ عالي، يبحثون عن وسيلة نقل عملية وسليمة بيئياً. سيتم إحداث موقع للسيارة على أنها اقتصادية في الاستخدام، سهلة القيادة ونادراً ما تلوث البيئة وبشكل أقل من بقية السيارات التي تعمل على البطاريات ولا تحتاج إلى شحن في كل مرحلة. في السنة الأولى تسعى الشَّركة لبيع 100 ألف وحدة من السِّلعة بخسائر لا تزيد عن 10 مليون جنيه إسترليني. في السنة الثانية تسعى الشَّركة لبيع 120 ألف سيارة مع أرباح 18 مليون جنيه إسترليني.

في الجزء الثاني من المشروع تتم الإشارة إلى السعر الأولي وقنوات التوزيع والميزانية التّسويقية في السنة الأولى.

يخطط كاقتراح ضم ثلاثة احتمالات للسِّلعة إن كان مع نظام تكييف الهواء أم من دونه. ويكون سعر التجزئة 12 ألف جنيه إسترليني مع حسم 15% للوكلاء. الوكلاء الذين يبيعون في الشهر أكثر من عشر سيارات يحصلون على حسم إضافي بقدر 5% من كل سيارة يبيعونها في الشهر. وتقدر الميزانية الإعلانية بـ 10 ملايين جنيه وسوف تقسم بالتساوي بين الإعلان الوطني العام والمحلي. وفي الدعاية سيتم التركيز على سهولة القيادة والسلامة البيئية للسيارة. وخلال السنة الأولى سيتم تخصيص 70 ألف جنيه للبحوث التّسويقية، وهدفها إظهار من يدخل في دائرة المستهلكين وإلى أي حد يتمّ إشباع رغباتهم من مواصفات السِّلعة.

في الجزء الثالث يتمّ إظهار قيم حجم المبيعات والأرباح التي تسعى الشَّركة لتحقيقها خلال السنوات الأولى من الإنتاج، ويتم إيراد وصف لإستراتيجية المجموعة التّسويقية.

تسعى الشَّركة لإيصال حصتها في سوق السيارات إلى 3% مع الوقت، والإيراد الخاص من الاستثمارات بحجم حتى 15% وسيتم تركيز الانتباه من أجل هذا على جودة السِّلعة وتحسينها المستمرّ. وإذا سمح لوضع التنافس، يفترض في السنة الثانية والثالثة من المبيعات أن تتم زيادة السعر. والحجم العام للميزانية الإعلانية سوف يزداد سنوياً بقدر 10% ونفقات البحوث التّسويقية في السنة الثانية من المبيعات سوف يتمّ تقليصها حتى 40 ألف جنيه إسترليني في العام.

التحليل الاقتصادي

التحليل الاقتصادي: (business analysis): تقييم احتمالية أن القيم الحقيقية لحجم المبيعات وحصة السُّوق والأرباح من السِّلعة الجديدة، ستكون متطابقة للتوقعات.

الآن، وبعد أن تكون نظرية (تصور) السِّلعة والإستراتيجية التّسويقية قد تمت صياغتهما، تظهر مسألة تكمن في: ما هي احتمالية أن القيم الحقيقية لحجم المبيعات وحصة السُّوق والأرباح من مبيعات السِّلعة الجديدة ستكون متطابقة مع ما تم التخطيط له في مشروع الإستراتيجية التّسويقية؟

إن إجراء البحث عن جواب يحمل اسم "التحليل الاقتصادي". وفي حالة كانت نتيجته مقبولة تبدأ عملية تصميم النماذج التجريبية الأولى.

تقوم توقعات حجم مبيعات السِّلعة الجديدة على تحليل حجم مبيعات السِّلع المتوفرة والتي كانت متوفرة سابقاً والشبيهة في السُّوق.

وإن الملاحظات التي تم العثور عليها، الدنيا والعليا، تشير إلى حجم المخاطرة. وبشكل مشابه تتشكل توقعات الأرباح والنفقات، بما فيها نفقات التّسويق والخطط البحثية العلمية والإنتاج والميزانية المالية والحسابية وتستخدم المعلومات التي تم الحصول عليها لتقييم الجاذبية أو الريعية المالية للسِّلعة الجديدة.

الجدول 2/2 أسئلة تختبر تصور/ نظرية السيارة الكهربائية
1- هل تصور/ نظرية السيارة الكهربائية مفهوم لكم؟
2- هل تعتقدون أن المواصفات التقنية للسيارة الكهربائية المعلن عنها كافية؟
3- ما هي، حسب رأيكم، المزايا الأساسية للسيارة الكهربائية مقارنة مع السيارة العادية.؟
4- ما هي المواصفات التكنولوجية لهذه السيارة التي يمكن أن تقترحوا إضافتها؟
5- في أي حالات كان يمكن أن تفضلوا استعمال السيارة الكهربائية، وليس السيارة العادية؟
6- ما هو، حسب رأيكم، السعر المناسب لهذه السيارة؟

7- عند استعراضكم لإمكان شراء سيارة كهربائية، إلى من كنتم ستلجأون لاستشارته؟ وإلى من تكون موجهة عملية الشراء؟

8- هل ستشترون مثل هذه السيارة؟ (نعم بكل تأكيد، على الأرجح نعم، على الأرجح لا).

إنتاج الطراز الأولي

حتى هذه اللحظة تكون السِّلعة في شكل الوصف الشفهي، أو الرسم التصميمي أو الأنموذج. وإذا نجح المشروع في اختبار التحليل، فسوف يمر في مرحلة إنتاج الطراز الأولي – النماذج التجريبية الأولى، إنتاج الطرازات يتمّ من قبل الأقسام التكنولوجية أو البحثية – العلمية. ولابد من التنويه هنا إلى أنه ابتداءً من هذه اللحظة ترتفع تكاليف عملية الإعداد. وفي هذه المرحلة يصبح واضحاً فيما إذا كانت الفكرة قابلة للتحقيق على أرض الواقع أم لا.

إن العمل على الطراز الأول يبدأ من تصميم أنموذج أو عدة نماذج. والأخيرة يجب أن تبرز كل مزايا التكنولوجيا وتصميم السِّلعة المستقبلية من جهة، ومن جهة ثانية سيتم الإنتاج في أوقات زمنية قصيرة أم طويلة. والوقت الضروري لإنتاج أنموذج ناجح يتراوح بين عدة أيام وحتى عدة سنوات. وإضافة إلى تمتعه بكل المواصفات الوظيفية الضرورية، يجب على الطراز الأول أن يثير أو يترك الانطباع اللازم. وبالنسبة للسيارة الكهربائية من المهم أن تكون هناك مواصفات السلامة والمتانة. ولابد من دراسة ما يقنع المشترين في متانة السيارة. فبالنسبة للبعض يكون هذا في صوت إغلاق أبواب السيارة، وبالنسبة للآخرين النتائج الإيجابية أثناء اختبار الحوادث.

يخضع الطراز الأول إلى تجارب حسب الشروط المخبرية والأرضية، وهدفها الاقتناع أن المنتج يعمل بشكل سليم وآمن. ويجب أن تسير السيارة الجديدة دون جهد وأن تكون مريحة وقادرة على المناورة. ويقترح على المستهلك المشارك في التجارب أن يجرب السيارة أثناء السير وتقييم مواصفاتها. وتكون المشاركة في اختبار الطراز الأول للسِّلع مفيداً من قبل الموزعين الرئيسيين لمنتجات الشَّركة والمستهلكين النهائيين أو المستخدمين. ولنستعرض هذا المثال:

قامت في عام 1980 شركة "فيليبس كونسومر إلكترونيكس" و"سوني" و"ماتسوشيتا" بمحاولة الإعلان عن إنتاج شكل موحد للأنظمة المعلوماتية وكانت نتيجة محاولتهم تلك إنتاج ما يسمى "CD" أو "CDI" ـ وجهاز الـCD يمكن وصله إلى التلفاز ويتم

التحكم به عن بعد. إلا أنه كان من غير الممكن استخدامه في مجالات أخرى، كأن تتحول إلى كتالوجات إلكترونية للسِّلع.

إلا أن الإمكانات والفرص المتاحة في التقنيات الجديدة يمكن أن تشير إلى مستهلكين محتملين. وفي الحالات المعاكسة بالكاد يمكن توقع أن الشَّركات تريد تبديل الأوراق العادية بكتالوجات إلكترونية.

المشروع الذي تم تصميمه عام 1992 من قبل شركة "فيليبس" والذي يدعى "هوم ستار" (التّسويق المنزلي عبر التلفاز والديسك) اسبريت كان يهدف إلى إظهار إمكانات التقنيات الجديدة لمستخدمي منتجات فيليبس: "فريمان" أحد أكبر منتجي السِّلع الاستهلاكية في بريطانيا، ووكالة "باج وموي" السياحية، وبنك "باركليس" وشركة "ليتل بيغ ون" البلجيكية، والتي تنتج جميعها منتجات الفيديو. وبالنسبة للشركتين الأخيرتين فقد حصلت من "فيليبس" على أنموذج "أداة" إلكترونية - مجموعة برامج تسمح للشَّركات بإنتاج كتالوجات - س د بشكل مستقل لها ولشركاتها. وفاقت نتائج عملها كل ما هو متوقع.

فكتالوج ألبسة "فريمان" مثلاً كانت عبارة عن فيلم فيديو عالي الجودة، ويمكن مشاهدته كله أو على أجزاء. وكتالوج "باج وموي" ساعد مستخدميه على اختيار طريق الرحلة البحرية "المصوّرة" على الشاشة، من بين عدة اقتراحات قدمتها خمس وكالات سياحية وكذلك شروط حجز البطاقات. ولم يلق الكتالوج الضوء على اقتراحات الشَّركة فحسب بل شمل كذلك مخططاً تفصيلياً للرحلة.

والاختبارات اللاحقة للمشترين التي قامت بها "فيليبس" في أواسط عام 1994 شملت حجماً كبيراً من الإجراءات: فقد شارك فيها 5500 عائلة، واقترح عليها التعرف على كتالوجات شركة "باركليس وفريمان وباج وموي" ومن الاستمارات تبين أن نحو 300 عائلة لم تحمل في يدها أبداً" س د آ ي"، وبمجرد التعامل معها تعرفت كيف تقوم الشَّركة بحملاتها الإعلانية التي تبين أنها فعالة أكثر وتؤثر على هذه الفئة من المشترين(13).

والاختبارات المشابهة على الرغم من نفقاتها، تفيد كمصدر للمعلومات الغنية، والتي لا يمكن الحصول عليها بطرق أخرى والتي ساعدت الشَّركة في التحضير الصحيح للمراحل اللاحقة للعمل على المشروع.

عند إنتاج السِّلعة، لا ينبغي الاهتمام فيما إذا كانت تلبِّي حاجات ومتطلَّبات المشترين فحسب. والأقسام البحثية – العلمية غالباً ما تهتم بإنتاج الطراز الأول دون التفكير فيما إذا كان من السهل إنتاج هذه السِّلعة أم لا. والطراز الأول سينتقل فيما بعد إلى القسم الإنتاجي، حيث على المهندسين التفكير بطريقة تجهيزه في المجالات الإنتاجية.

ويمكن تقليص الصعوبات الإنتاجية إلى حدها الأدنى. إذا تم اتباع طريقة التصميم هذه. يفترض إنتاج تصاميم لا تستطيع تجسيد ما تم التفكير فيه فحسب، بل تنفذ فعلياً في الإنتاج. وأثناء هذا وفي الوقت الذي يتمّ فيه تقليص التكلفة الأساسية للسِّلعة تزداد جودة وسلامة التصميم ذاته. فشركة "تكساس انسترومنت" مثلاً، وبعد أن اتبعت طريقة "التصميم للإنتاج والتجميع"، أعادت النظر في تصميم أنموذجها الأخير من "إنفرارد غون – سيتنغ ميكانيزم" الذي أنتجته خصيصاً للبنتاغون. واحتوى التصميم الجديد على 75 جزءاً أقل من السابق، وأما عملية تجميعه فتقلصت إلى 87 خطوة إنتاجية، وإلى 85% تقلص وقت التجميع. إلا أن التصميم الجديد لم يكن تجميعه سريعاً وكان رخيصاً فحسب، بل عمل بشكل أفضل من السابق. وإذاً، "طريقة التصميم للإنتاج والتجميع" هي من إحدى طرق تخفيض زمن إنتاج السِّلع الجديدة وتحقق جودة عالية وبتكلفة منخفضة للإنتاج(14).

التّسويق التجريبي

إن الطراز الأول الذي ينجح في اجتياز اختبار الجودة والسلامة والاختبارات بمشاركة المستهلكين، ينتقلون إلى مرحلة التّسويق التجريبي الذي تمر عبره السِّلعة والخطة التّسويقية في مرحلة التحقق في ظروف قريبة لظروف السُّوق.

التّسويق التجريبي: (**Test Marketing**): مرحلة من مراحل عملية إنتاج السِّلعة الجديدة حيث تخضع السِّلعة والخطة التّسويقية للتحقق في ظروف قريبة من ظروف السُّوق.

ويقدم التّسويق التجريبي للأخصائي بالتّسويق إمكان تجربة تسويق السِّلعة، قبل البدء بتحويل إظهارها الواسع النطاق في السُّوق. وهو يتيح للشَّركات تجربة السِّلعة وخطة التّسويق – إستراتيجية إحداث الموقع والدعاية والتوزيع وأساليب أو طرق وضع الأسعار واكتساب الماركة التجارية والتغليف وتحديد حجم التمويل في ظروف السُّوق الحقيقية. ويعرض التّسويق التجريبي ردود فعل المستهلكين والوكلاء تجاه السِّلعة الجديدة:

سلوك الطرفين في لحظة الشراء والبيع والعلاقة تجاه السِّلعة، المتشكلة أثناء استخدامها، والصفقات المتعدِّدة. وتتيح نتائج التّسويق التجريبي التوقع الدقيق لحجم المبيعات

والأرباح. إذاً، إن التّسويق التجريبي المنظم بشكل صحيح يقدم فرصة الحكم بثقة أكثر إلى أي مقدار ستكون السِّلعة والخطة التّسويقية ناجحة.

إن النطاقات أو المجالات الضرورية للتسويق التجريبي مختلفة لكل سلعة. وتكون نفقاته ضخمة، ويأخذ وقتاً محدداً أكثر مما يستطيع المنافسون استخدامه. وعندما تكون نفقات الإنتاج وطرحه في السُّوق غير ضخمة، أو أن يكون الكادر الإداري واثقاً تماماً في السِّلعة الجديدة، تستطيع الشَّركة ألا تجري التّسويق التجريبي أو القيام به بخطة غير كاملة أو مخفضة. ولا تجري الشَّركات عادة التّسويق التجريبي أثناء توسيع مجموعتها التشكيلية أو تقليد سلع المنافسين الناجحة فشركة "بروكتر أند غامبل" مثلاً طرحت في السُّوق قهوة "فولجرز" غير المحتوية على الكافايين دون تسويق تجريبي، وكذلك الحال مع شركة "بيلسبوري" عند طرحها في السُّوق شوكولا "غرانولا ديبس". إلا أنه إذا تطلب إدخال سلعة جديدة استثمارات مالية مهمة أو أن الإدارة ليست واثقة من نجاح سلعتها أو في صحة خطتها التّسويقية، عندئذ يمكن للشَّركة أن تحتاج إلى تسويق تجريبي واسع النطاق، وهكذا أضاعت شركة "ليفر USA" عامين على التّسويق التجريبي في أطلنطا لصابونتها المشهورة "ليفر 2000" قبل أن تطرحها في السُّوق العالمية.

إن التّسويق التجريبي من حيث المبدأ مناسب في مجال الخدمات أيضاً. ولنقل أن شركة الطيران التي تستعد لتقديم نظاماً الكترونياً – آمناً واقتصادياً – جديداً لبيع البطاقات، يمكنها قبل أن تطبقه في السُّوق الدولية، أن تجربه في السُّوق الداخلية.

وإليكم المثال الثاني. في تموز 1995، أجرت مجموعة "فوندكس انترناشيونال" الاحتكارية التي تضم سبعة عشر مصرفاً دولياً وشركة، تمارس نشاطاتها بمساعدة وسائل الاتصال من بريطانيا وآسيا واستراليا وأمريكا الشمالية. أجرت تسويقاً تجريبياً على البطاقة الذكية "(سمارت كارت) موندس" المخصصة لتداول الأموال في هذه المناطق. أجري الاختبار الأول في "سفيندون" الواقعة على بعد مئة كم عن لندن بمساعدة عشرة آلاف إنسان، وبشكل أساسي من زبائن "بلوك نات ويست بنك وميدلاند بنك" وفي جامعة "إكسترا" في غرب إنكلترا، حيث أجري الاختبار الثاني، كانت البطاقة الذكية، إضافة إلى قيامها بمهمات بطاقة الاعتماد التي يمكن من خلالها دفع المال لقاء أي خدمة أو سلعة، كانت تُعد بمثابة بطاقة هوية – تعريف للطلاب والموظَّفين في الجامعة وبطاقة تأمين تستخدم في المكتبة والأبنية الجامعية. ولبت نتائج الاختبارات رضى موظفي المجموعة البريطانيين الذين أعلنوا في هذه البلاد عن وسيلة نقد جديدة ستدخل في التداول عام 1998. إلا أن "موندكس انترناشيونال" كانت تُعد من قبل

البعض غير كافية لتداول بطاقتها خارج إنكلترا. ولتأكيد ملاءمة "الكارت" الجديد في هذه الدول تجرى اختبارات خاصَّة(15).

إن الإجابة عن سؤال فيما إذا كان هناك معنى للقيام باختبار تفصيلي إذاً، ما هي قيمة وتكلفة المخاطرة في طرح السِّلعة الجديدة في السُّوق من جهة، ومن جهة أخرى كم سيكلف هذا التّسويق التجريبي، وكم من الوقت يلزمه. ومع هذا، فإن التّسويق التجريبي ضروري، وعلى الرغم من أنه يكلف كثيراً. ولنتذكر شركة "أونيليفر" التي تحدثنا عنها سابقاً، فأثناء اتخاذ قرار الحفاظ على إجراء التّسويق في طرح وإشباع السُّوق الأوروبية لمسحوق الغسيل "بوير" أنفقت على ذلك مئتي مليون جنيه إسترليني، وبعد ذلك أيضاً، سبعين مليون جنيه لسحب المسحوق بعد سنة من السُّوق بسبب الضرر الذي ألحقه بالألبسة.

أثناء تطبيق التّسويق التجريبي فإن الشَّركات المنتجة للسِّلع الاستهلاكية تختار عادة أحد الأساليب التالية – التّسويق التجريبي الأنموذجي، والتّسويق التجريبي المعدّل أو المراقب.

الإجراء الأنموذجي

عند تطبيق التّسويق التجريبي تحدد الشَّركة عدة مدن مراقبة تجري فيها حملة تسويقية وتستخدم لتقييم فاعلية السِّلعة جهاز عرض للبيع في المحال، ودراسة الجمهور (الزَّبائن) والموزعين وغيرها. وتستخدم النتائج التي تم التوصل إليها لتوقع حجم المبيعات والأرباح في النطاق المحلي وإظهار المشكلات المحتملة المتعلقة بالسِّلعة وتنظيم الخطة التّسويقية.

هناك عدة سلبيات في طريقة التّسويق الأنموذجي، فهي تكلف كثيراً في بعض الأحيان (وسطياً –2 مليون جنيه، حتى أكثر أحياناً) وتأخذ الكثير من الوقت، وفي بعض الحالات تستمر لثلاث سنوات. وعندما يبدو أن النتائج لا ضرورة لها، تفقد الشَّركة العديد من الأشهر التي كانت تستطيع خلالها أن تبيع سلعها وتحصل على الأرباح. وإن نتائج الاختبارات التي أجريت حسب الإجراء الأنموذجي، تصبح غنيمة سلهة للمنافسين، زد على ذلك، يسعى المنافسون دائماً للاستيلاء على النتائج، بتخفيض الأسعار على منتجاتهم وتنشيط ترويج سلعهم وحتى تقليد السِّلعة المجربة.

وأخيراً، يعطي التّسويق التجريبي للخصوم إمكان التعرف بشكل مفصل على السِّلعة الجديدة قبل أن يتمّ طرحها في السُّوق. وكذلك الوقت الكافي للاستعداد للدفاع، وأحياناً القيام بضربة هجوم وقائية.

لقد تم اختبار مُبيض القهوة "كوفي مات" خلال ست سنوات. وخلال هذا الوقت استطاعت شركة "كادبوري" المنافسة أن تنتج سلعتها الخاصَّة "مارفيل"، التي بدت خصماً حقيقياً لـ "كوفي مات" في السُّوق البريطانية.

لكن، وعلى الرغم من وجود هذه السلبيات، يبقى التّسويق التجريبي الأنموذجي الأسلوب الأكثر انتشاراً لدراسة وبحث السُّوق الرئيسة.

إلا أنه في الوقت الحالي يفضل العديد من الشَّركات الأساليب الأكثر سرعة والأقل كلفة للتسويق التجريبي المراقب أو المعدّل.

التّسويق التجريبي المراقب

تمتلك بعض الشَّركات الدراسية قوائم رقابية للمحال الموافقة على امتياز بيع السِّلع الجديدة. والشَّركة التي لديها سلعة جديدة تحدد عدد المحال الضرورية لها حسب موقعها الجغرافي. وتورد الشَّركة الدارسة السِّلعة للمحال - المشاركة وتنظم بالتطابق مع خطط معينة تسمح بوضع السلعة على الرفوف وحجم المكان المخصص لها، وأشكال وإجراءات تنشيط الترويج في أمكنة خدمة الزَّبائن، وكذلك معدل الأسعار، ونتائج المبيعات تنظم بهدف إظهار تأثير هذه العوامل على الطلب.

إن أنظمة التّسويق التجريبي المراقب، مثل شركات "سكانتراك" و"نيلسن" وغيرها تقتفي أثر سلوك الناس - من مشاهدة التلفاز وحتى وجودهم بجانب صندوق الدفع. وشركة "انفورماشين ريسيورس" مثلاً، لديها قائمة بالمشترين من المدن المختارة في دقة. وتستخدم كمبيوترات صغيرة لمعرفة البرامج التلفزيونية التي يشاهدونها. ويقوم هؤلاء بالشراء من المحال المتضامنة مع الشَّركة. وإن المعلومات المفصلة التي يتمّ الحصول عليها بواسطة التصوير الإلكتروني أثناء شراء كل زبون، ترد إلى الكمبيوتر المركزي، حيث تنضم إلى المعلومات الديموغرافية والمعلومات عن مشاهدة البرامج وكل ما يأتي سنوياً إلى الشَّركة.

التّسويق التجريبي المعدل

تستطيع الشَّركات أيضاً اختبار سلعها الجديدة في المحيط الاستهلاكي المعدل. وتعرض الشَّركة أو الشَّركة الباحثة على الزَّبائن المختارين مواد إعلانية لسلع متنوِّعة، بما فيها السِّلعة الجديدة المجربة. وتقدم لهم مبلغاً معيناً وتدعوهم إلى محل حقيقي أو مزيف، يستطيعون إما

الاحتفاظ بالمبلغ أو استخدامه لشراء السِّلع. ويشير الباحثون إلى عدد المشترين الذين يشترون السِّلع الجديدة وسلع المنافسين.

وهذا التعديل يحدد مقدار نجاح السِّلعة وفاعلية الإجراءات الإعلانية بالمقارنة مع إعلانات المنافسين. بعد ذلك يسأل الباحثون المشترين عن أسباب مشترياتهم التي قاموا بها أو لم يقوموا بها. وبعد عدة أسابيع يسألون المشترين من جديد عن مستوى تلبية السِّلعة لمتطلباتهم أو نيَّتهم القيام بالشراء مرَّة ثانية. وباستخدام الأجهزة الكمبيوترية يتوقع الباحثون بعد استخدام نتائج هذا التّسويق التجريبي المعدل، حجم المبيعات في النطاق الوطني العام. وفي الوقت الحالي غالباً ما يلجأ المسوقون إلى استخدام التقنيات العالية مثل الواقع المحتمل والإنترنت (مداخلة 2/2).

لا توجد لدى التّسويق التجريبي المعدل سلبيات التّسويق الأنموذجي والمراقب. وعادة يتمّ إجراؤه بكلفة قليلة جداً (من 35 ألف وحتى 75 ألف دولار)، ويمكن أن يجرى خلال ثمانية أسابيع، ويحافظ على سر وجود السِّلعة الجديدة عن أعين المنافسين. إلا أن هناك العديد من المسوقين الذين يُعدون نتائجه غير دقيقة بسبب بعض الظروف غير الواقعية. ومع هذا يطبق هذا التّسويق بكثرة بمثابة "اختبار تمهيدي" للأسواق. وبقدر ما تكون أبحاثه غير مكلفة، يمكن إجراء بعض الاختبارات للتقييم السريع للسِّلعة الجديدة أو للخطة التّسويقية. وإذا كانت نتائج الاختبار التمهيدي إيجابية فإنه يمكن طرح السِّلعة في السُّوق دون أي تجارب أخرى. وإذا كانت سلبية فينبغي تعديلها أو تحسينها أو تجربتها مرة أخرى(16).

المداخلة 2/2

الواقع الممكن في التّسويق التجريبي

> لقد جاء المستقبل
>
> في ظهيرة يوم سبت، تتوقفون بجانب السوبر ماركت وتركنون سيارتكم في الموقف، تدخلون إلى السوبر ماركت، راغبين في شراء بضع زجاجات باردة من المشروبات في طريقكم إلى ملعب التنس. لاحظتم أثناء ذلك في القسم رقم 5 بطاقات معروفة لكم، تأخذون زجاجة من أحد الرفوف تمسحون البطاقة وترون السعر وتأخذون بضعة زجاجات وتتوجهون إلى الصندوق للدفع إنه مشهد مألوف جداً للجميع، أليس كذلك؟ فنحن نتصرف دائماً على هذا المنوال. بفرق واحد فقط، أنه في هذه المرة تجري الأحداث ليس في السوبر ماركت الحقيقي، بل على شاشة الكمبيوتر.

محل "سيمول – شوب" الافتراضي – الذي كنتم فيه منذ قليل بإذن من شركة "غاد انتر ناشيونال ريزرش" التي صنعت هذا المنتج المبرمج، هو عبارة عن إحدى المحاولات الأولى لاستخدام القدرات الخيالية للواقع المحتمل لأهداف التّسويق التجريبي واختبار النظريات والتصورات.

"سيمول – شوب" الموجود على ديسك من مجموعة البرامج – يعدّل وضع القيام بالشراء، سامحاً بتسجيل ردود فعل المشترين تجاه هذه العوامل مثل وضع السِّلعة على الرفوف، الترتيب الداخلي للمحل، تصميم الغلاف أو العبوة وغيرها. ولنفرض أن منتجاً ما لطعام الإفطار يرغب في التحقق أو التأكد من رد فعل المشتري تجاه الشكل الخارجي للعبوة ووضع السِّلعة، أو التأكد من رد فعل المشتري تجاه الشكل الخارجي للعبوة ووضع السِّلعة على الرفوف، وبعد أن يدخل البرنامج بشكل غير مباشر من طاولة الكمبيوتر يبدو المشتري -المشارك في الاختبار- أمام مدخل المحل الافتراضي، وبلمحة يكون في القسم الذي يريده.

يستطيع هنا أن يتجول في المحل. وأن يمسك بيديه أي سلعة، يقلبها وينظر إليها ويتفحصها، كما لو أنه في محل حقيقي، باستثناء عدم فتح الغلاف وتجربة المحتوى، وتترافق أعمال المشتري بعوامل مؤثرة صوتية ومرئية، ويجيب "المرافق" الإلكتروني على كل الأسئلة.

شاشة الكمبيوتر هي من إحدى الطرق العديدة لعرض الأهداف الممكنة.

وباعتباره أداة للدراسات التّسويقية يتمتَّع الواقع الممكن بمزايا مهمة، وأولها – الرخص النسبي. فالقيمة الكاملة للبحث مع استخدام مجموعة "سيمول شوب" بما فيه وضع البرنامج أولاً والعمل مع 75-100 مشترٍ، تشكل تقريباً عشرين ألف إيكو. والتّسويق الممكن سهل الوصول للشَّركات التي لا تستطيع أن تسمح لنفسها بإجراء اختبار شامل، والميزة الأخرى هي القدرة على تكيفها مع قدرات عمل مختلف الشَّركات.

وأخيراً، الواقع الممكن يسهل جذرياً من اختبار سلعة واحدة بذاتها في عدة دول. وبمساعدته يحصل المسوقون على فرصة استخدام طريقة واحدة لتقييم السِّلعة في أي بقعة من الأرض.

إلا أن هناك بعض السلبيات فالتأمل لا يكون دائماً مطابقاً للواقع. وليس واضحاً أيضاً رد فعل المشتري في مثل هذه الظروف.

ماذا سيحدث للواقع الممكن في المستقبل؟ حسب رأي العديد من المسوقين – أنصار هذه الطريقة- لديه مستقبل كبير ليس في مجال الدراسات فحسب، بل في مجال التجارة أيضاً. والمحال الافتراضية تتوقع في المستقبل دور قنوات الاتصال الخاصَّة غير المباشرة مع المشترين، الاتصالات التي تصبح مادتها ليس البحوث التّسويقية فقط، بل بيع السِّلع والخدمات أيضاً. والدور الأكبر في البحوث والدراسات المستقبلية ستلعبه شبكة الإنترنت، وكما أشار أحد المراقبين قائلاً: "حول هذه الأشياء كنت قد قرأت عنها في كتب الخيال عندما كنت صغيراً، وهذا عمل المستقبل".

وبالنسبة للعديد من المسوقين قد جاء المستقبل – وهو الواقع الممكن.

المصادر:

Raymond R. Burke, 2 Virtual shopping breakthrough in marketing research", Harvard Business Review (March-April 1996), p.120-131; Tom Dellacave, Jr, "Curing market research headaches", Sales and Marketing Management (February 1997), p.47-48, 52.

التّسويق التجريبي للسِّلع المخصصة للإنتاج

يستخدم مسوقو الشَّركات المنتجة للسِّلع الإنتاجية الطرق التالية للتسويق التجريبي: اختبارات استخدام السِّلع، المعارض المتخصصة، معارض للموزعين والوكلاء، التّسويق التجريبي المراقب أو الأنموذجي.

- **اختبارات استخدام السِّلع**: في هذه الحالة يختار المسوق مجموعة صغيرة من المشترين المحتملين الموافقين على استخدام السِّلعة الجديدة خلال وقت قصير. الكادر التقني للشَّركة -المنتجة يراقب كيف يستخدم المشتري السِّلعة. وهذا الاختبار يوضح متطلبات التأهيل وخدمة ورعاية الزَّبائن. بعد الاختبار يسأل أخصائي التّسويق المشترين عن ردود فعلهم تجاه السِّلعة وعن رغبتهم في اقتنائها.
- **المعارض المتخصصة**: تستطيع السِّلع الصناعية الجديدة أيضاً أن تخضع للاختبار بواسطة الإهداء التجاري. ومثل هذه الإهداءات تجذب عدداً كبيراً من المشترين الذين يعاينون السِّلع الجديدة لوقت قصير. ويرى ممثلو الشَّركة – المنتجة رد فعل المشترين تجاه مواصفات السِّلعة المتعدِّدة ويمكنهم تقييم اهتمامات المشترين ورغباتهم للقيام بالشراء.

- **المعارض المخصصة للموزعين والوكلاء:** يستطيع المسوق أيضاً اختبار السِّلع الصناعية الجديدة في صالة عرض للوكلاء والموزعين، وهذه السِّلع يمكن أن تعرض إلى جانب السِّلع الأخرى للشَّركة، ومن الممكن، للمنافسين. وهذه الطريقة تعطي معلومات عن أفضليات وتقلبات الأسعار في جو طبيعي من مبيعات السِّلع.
- **التّسويق التجريبي المراقب أو الأنموذجي:** وأخيراً، يستخدم العديد من المسوقين لتقييم قدرة السِّلع الجديدة، التّسويق التجريبي الأنموذجي أو المراقب. ويقومون بتوريد محدود للسِّلع ويوزعه الكادر التجاري في عدة مناطق. تعرض الشَّركة مجموعة كاملة من وسائل الإعلان وإجراءات تنشيط الترويج وغيرها من الدعم التّسويقي. ومثل هذا التّسويق التجريبي يتيح للشَّركة اختبار السِّلع وخططها التّسويقية في ظروف السُّوق الحقيقية.

عملية التجارة؟؟

عملة التجارة: (**Commercialization**): استيعاب الإنتاج التسلسلي وطرح سلعة جديدة في السُّوق.

من المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء سير التّسويق التجريبي، يتعلق أمر مفاده هو هل سيتم طرح سلعة جديدة في الإنتاج العام، وفي حال الجواب الإيجابي على هذا، فإن المشروع يدخل في المرحلة التالية من عملية التجارة أو إظهار السِّلعة الجديدة في السُّوق التي تتطلب نفقات مهمة. لابد من بناء أو استئجار مساحات من الأراضي للإنتاج، كما أن الوسائل المادية كذلك، ضرورية لطرح سلعة في كمِّيَّة كافية لتلبية الطلب بما أن السُّوق كذلك، ضرورية لطرح سلعة في كمِّيَّة كافية لتلبية الطلب بما أن السُّوق غير المشبعة تُعد طعماً للمنافسين. إن الطلب على الكمبيوترات المحمولة "Series 5" من إنتاج "بسيون" البريطانية كان ضخماً بحيث لم يكن ممكناً توفير قطع جديدة له. وتم قبول الحجوزات قبل أربعة أشهر مسبقاً.

وفاق الطلب العرض، وفي هذا الصدد تم طرح أجهزة يابانية وأمريكية مشابهة من ماركة "مايكروسوفت".

يتطلب العام الأول من المبيعات استثمارات مهمة في الدعاية وتنشيط الترويج، وقد تصل أحياناً إلى بضع عشرات أو حتى مئات الملايين من الجنيهات الاسترلينية. فعلى سبيل المثال، إن طرح غذاء للكلاب في السُّوق من ماركة "غود لايف بريكفاش" كلف شركة سبيلرز "ثلاثة ملايين. وأما طرح أداة الحلاقة الجديدة من ماركة "سنسور اكس" من "جيليت" في السُّوق البريطانية فقد

كلفا 8 ملايين. وأنفقت شركة "أونيليفر" على إجراء واحد فقط لتنشيط تـرويج مسـاحيق الغسـيل من "أومو" و"برسيل بوير" 200 مليون و100 مليون إضافية على بناء ثلاثة معامل لإنتاجها.

إن تصور السِّلعة الجديدة في السُّوق يتطلب معرفة الإجابة على أربعة أسئلة:

متى؟

إن الشَّركة التي أنتجت سلعة جديـدة وطرحتهـا في السُّـوق عليهـا أولاً أن تعـد اللحظـة المناسبة. فإذا أدت السيارة الكهربائية الجديدة إلى تخفـيض حجـم مبيعـات السـيارات الأخـرى للشَّركة، فإن طرحها في السُّوق يمكـن تأجيلـه. وإذا كانـت السـيارة الجديـدة قـد تـم تحسـينها وتطويرها.

أو تم ملاحظة حالة ركود في الاقتصاد، فإن الشَّركة تستطيع أن تتمهـل في إنتاجهـا حتـى العام التَّالي(17).

أين؟

بعد ذلك على الشَّركة أن تحدد أين ستطرح السِّلعة الجديدة للبيع ـ في مكـان محـلي. في المنطقة. أم في السُّوق الوطنية أو الدولية. إن عدد قليل جداً في السُّوق عـلى المسـتوى الـوطني والدولي فوراً. وعادة يتمّ إعداد مخطط مؤقت لاستيعاب السُّوق.

وبشكل خاص تستطيع الشَّركات الصغيرة أن تغزو تدريجياً المدن والمناطق الجاذبة أكـثر وبشكل تدريجي. أما الشَّركـات الضـخمة فتسـتطيع أن تغـزو بسرعـة عـدة منـاطق أو السُّـوق الوطنية كلها.

وتطبـق الشَّركـات ذات الانتشـار الـدولي إسـتراتيجية الغـزو الشـامل للسـوق. فشركـة "كولغات – بالموليف" تطبق إستراتيجية "الدولة القائدة".

وقد ظهر شامبو "بـالموليف أوبتمـز" في البدايـة في أسـواق اسـتراليا والفيليبـين وهونـغ كونغ والمكسيك، ومن ثم سرعان ما انتشر في أوربـة وآسـيا وأمريكـا اللاتينيـة وأفريقيـا. تقـوم الشَّركات الدولية المعروفة بهجومها على السُّوق عن طريق الاقتحام الشامل. وهذا مـا قامـت به "بروكتر أندغامبل" مع مجموعتها التشكيلية السِّلعية للحفاضات "بامبرز فازس". في المـاضي كانت الشَّركة تطرح السِّلعة الجديـدة في أسـواق الولايـات المتحـدة أولاً. وإذا لم تحقـق ذلـك النجاح المطلوب، فإن المنافسين يقومون بتقليد هذه السِّلعة ويطرحونها في أسـواقهم قبـل أن تتمكن "بروكتر أند غامبل" من تنظيم توزيعها على الصعيد العالمي. وفي مثال "بـامبرز فـازس"

طرحت الشَّركة هذه السِّلعة الجديدة في الأسواق العالمية خلال الشهر الأول من طرحها في سوق الولايات المتحدة. وكانت تسعى لجعل السِّلعة سهلة الوصول إلى رفوف المحال في 90 دولة خلال 12 شهراً فقط بعد تقدمها في السُّوق. ومثل هذا التوزيع السريع في كل العالم قد عزز من وضع الماركة التجارية في السُّوق قبل أن يتصرف المنافسون. ومنذ ذلك الوقت طرحت "بروكتر أند غامبل" في السُّوق بعض السِّلع الجديدة مستخدمة تلك الطريقة أيضاً(19).

إلى من؟

أثناء طرح السِّلع الجديدة ينبغي على الشَّركة تحديد أولئك المشترين الذين يمكن أن يهتموا بتلك السِّلعة، وتركيز الجهود التّسويقية عليهم. ويتم اكتشاف هذا النَّوع من المستهلكين أثناء البحوث والدراسات التي تسبق مرحلة التصور والتّسويق التجريبي.

فسعر التجزئة البالغ 500 جنيه إسترليني للكمبيوتر المحمول (Se mies 5) من شركة "بسيون" كان موجهاً نحو القدرات الاستهلاكية للكادر الإداري في المؤسسات والمنشآت. والإصدار الصحفي لمجلة "أوروبيان" كان يعتقد أن قراءها الأوائل سيكونون المختصين من جميع المناطق، والذين سوف يستخدمون المجلة الإلكترونية وهم جالسون وراء مكاتبهم. وفي مرحلة طرح السِّلع في السُّوق، تحاول الشَّركة عادة أن تركز جهودها في المقام الأول على ما يسمى بـ "المستهلكين – المبتكرين"، ومن ثم على "المستهلكين – المقلدين"، و"المشترين – المستهلكين الكبار" و"المشترين – ذوي النفوذ".

إن جذب هؤلاء الأخيرين إلى الشَّركة أمر مهم جداً، ذلك لأن من خلال مواقفهم تتحدد العلاقة تجاه المنتج الجديد من جهة المجموعة الأساسية لمستهلكيها الممكنين.

كيف؟

لابد كذلك من إعداد خطة عمل لطرح السِّلعة في السُّوق. وفي هذه المرحلة يتمّ استثمار الميزانية المخصصة في تدابير المجموعة التّسويقية وغيرها من الإجراءات التّسويقية. وكمثال على ذلك، نقول إن ظهور النظام العملي لبرنامج "ويندوز 95" في آب 1995 ترافق مع حملة إعلانية عارمة. واعتقد المختصون أن شركة "مايكروسوفت" قد وظَّفت في هذا البرنامج نحو مليار دولار. وستمائة ألف منها ذهبت إلى "التايمز" - وهذا تحديداً ما كلف إصدار طبعة يومية من هذه الجريدة، أثناء ظهور البرنامج الجديد في السُّوق، الذي ترافق مع إعلانات كلفت ثمانية ملايين دولار. وظهر المنتج الجديد لأول مرة في أسواق دول البينيلوكس وفرنسا وإيرلنده وبريطانيا،

وبعدها في الدانمارك وفنلنده وألمانيا والنروج والبرتغال وأسبانيا والسويد ومن ثم في اليونان. وفي كل أرجاء العالم لم يكن هناك موزع واحد لم يكن يرغب في أن يصبح بائع النسخة الأوَّل من هذا البرنامج. وفي وقت متأخِّر من الليل كان يمكن رؤية العديد من الناس الراغبين في الحصول على النماذج الأولى. وأول مشترٍ لبرنامج "ويندوز 95" أصبح طالب مدرسة الأعمال من نيوزيلنده، الذي تحايل في الحصول على المنتج خلال 12 ساعة قبل ظهوره الرسمي في السُّوق الأوروبية(20).

تسريع عملية إعداد السِّلعة الجديدة

في حقيقة الأمر إن العديد من الشَّركات يتبع بعضها بعضاً بشكل دقيق في مسألة مراحل عملية إنتاج السِّلعة التي ذكرناها سابقاً. وفي هذه الطريقة التي تسمى الإعداد المستمرّ للسِّلعة يتمّ في كل لحظة تنفيذ مرحلة واحدة فقط للإنتاج في أي قسم من أقسام الشَّركة، وعند نهايتها ينتقل المشروع إلى قسم آخر، حيث تنفذ المرحلة التالية. وإن مثل هذه العملية المنظمة المرحلية تتمتع بمزية واضحة، إذ إنها تساعد في مراقبة سير تنفيذ المشاريع المعقدة والتي لا تخلو من الخطر والمغامرة. وفي الوقت ذاته، إن سرعتها المتدنية تُعد بحد ذاتها تهديداً لنجاح المشروع. وفي الظروف المتغيِّرة بسرعة لسوق المنافسة فإن الإنتاج حسب مبدأ "في التأني السلامة" يمكن أن يصبح سبباً لإخفاق وفشل السِّلعة وضياع الأرباح وتقويض سمعة الشَّركة في السُّوق. وإن تسريع "الحركة إلى السُّوق" وتقليص زمن "دوران حلقة" الإنتاج تصبح ضرورة ماسة في كل مجالات العمل.

الإعداد الموازي للسِّلعة (**simultaneous product development**): أسلوب للإنتاج يقضي التعاون الوثيق بين أقسام الشَّركة المختلفة والجميع مع مرور الوقت، مع عدة مراحل للإنتاج، مما يتيح التوفير في الوقت وزيادة فاعلية العمل.

الإعداد المستمرّ للسِّلعة (**Sequential product development**): أسلوب للإنتاج حيث تطبق خلاله وفي كل لحظة مرحلة واحدة فقط من الإنتاج في أي قسم من الشَّركة، وبانتهاء تلك المرحلة ينتقل المشروع للتنفيذ إلى المرحلة التالية في قسم آخر.

في إحدى الدراسات مثلاً، أشير إلى أن التأجيل لمدة ستة أشهر في طرح السِّلعة الجديدة في السُّوق يقلص الأرباح التي يمكن الحصول عليها خلال دورتها الحياتية إلى الثلث. وللمقارنة: زيادة الميزانية إلى 10% يخفض الأرباح إلى 2% فقط(21).

اليوم تمتنع أغلب الشَّركات عن تطبيق أسلوب الإنتاج المتتابع وتعطي الأفضلية للإجراء الأكثر سرعة ومرونة وهو "الإعداد الموازي للسِّلعة".

وهذه الطريقة تقضي بتعاون وثيق بين أقسام الشَّركة المختلفة ومع مرور الوقت الجمع ما بين عدة مراحل للإنتاج، مما يسمح بتوفير الوقت وزيادة فاعلية العمل. (المداخلة 2/3).

المداخلة 2/3

أسلوب الإنتاج الجاري في وقت واحد:

الطرح السريع للسِّلع الجديدة في السُّوق

أنتجت الشَّركة الهولندية العملاقة "فيليبس" وهـي مـن أحـد المنتجين الكبـار في العالم في مجال الإلكترونيات. أنتجت أول كـاميرا فيـديو في السُّـوق عـام 1972، متقدمـة بثلاث سنوات على منافسيها اليابانيين. لكن خلال السنوات السبع التي احتاجتها فيليبس لإنتاج الجيل الثاني من كاميرات الفيديو، كان المنتجـون اليابـانيون قـد أنتجـوا عـلى أقـل تقدير ثلاثة أجيال من هـذه السِّـلع. وبكونهـا أصبحت ضحية "الآليـة" إنتاجهـا للسِّـلع الجديدة، لم تستطع أن تتخلص من ضغوط اليابانيين. تُعد هـذه الروايـة تقليديـة جـداً. ولكن اليوم وفي هذا العالم المتغيِّر بسرعة والمترافق بمنافسة حادة، يمكن للإنتـاج البطـيء للغاية للسِّلع الجديدة أن يؤدِّي إلى الفشل، وفقدان المبيعات والأربـاح وتقـويض مواقـع وسمعة الشَّركة في السُّوق. وإن الإسراع في إدخال السِّـلع الجديـدة إلى السُّـوق وتقلـيص دورة إنتاجها يصبح ضرورة للغاية للشَّركات في جميع فروع الصناعة.

طبقت الشَّركات عادة أسلوب الإنتاج المستمرّ المتتابع للسِّـلعة حيـث يـتمّ إنتـاج كل سلعة مرحلياً. وهذا شبيه بسباق التتابع، حيث ينهي كل قسـم مـن أقسـام الشَّركـة مرحلته من عملية الإنتاج قبل أن تتقدم السِّلعة إلى الأمام أي إلى مرحلة جديدة. ولهـذا الأسلوب ميزة واحدة، فهو يساعد في تنظيم المشاريع الصعبة والمترافقة بالمخاطرة لإنتاج السِّلع الجديدة. لكنَّه يمكن أن يكون كارثياً بطيئاً.

ولتسريع دوران إنتاج السِّلع يستخدم العديد من الشَّركات الأسلوب الأكثر سرعـة والموجه أكثر والجماعي، وهـو مـا يسـمى "بالإنتـاج المـوازي للسِّـلعة". وبـدلاً عـن نقـل السِّلعة الجديدة من قسم إلى آخر، تجمع الشَّركة فريقاً من الموظَّفين مـن أقسـام عـدة. ليعمل مع السلطة الجديدة من البداية وحتى النهايـة. ومثـل هـذه الفـرق تضـم عـادة موظَّفين من الأقسام التّسويقية والماليـة والتقنيـة والإنتاجيـة والقانونيـة وحتـى شركـات الموردين والموزعين. والإنتاج الموازي شبيه بكـرة "الرغبـي" أكـثر مـن كونـه يشـبه سـباق التتابع. أعضاء الفريق يناول بعضهم بعضاً السِّلعة الجديدة حسب مقدار تحـركهم نحـو الهدف المهم – الإنتاج السريع للسِّلعة الجديدة.

وتحدد إدارة الشَّركة للفريق في مجال إنتاج السِّلعة توجهاً إستراتيجياً عاماً، وليس فكرة محددة في دقة للسِّلعة أو مخططاً للعمل. وتضع أمام الفريق أهدافاً صارمة، للوهلة الأولى، ومتناقضة- "إنتاج سلع جديدة مصممة في دقة وعالية الجودة، لكن يجب القيام بهذا بسرعة"، ومن ثم تعطي الإدارة للفريق هامشاً للتحرك والموارد التي يحتاجها للقيام بالمهمات المطلوبة. وأثناء عملية الإنتاج المستمرّ التتابع يمكن للعوائق في مرحلة واحدة أن تعيق تحرك كل المشروع. وفي عملية الإنتاج الموازي، إن واجهت المجموعة – الفريق مشكلة ما، فهي تعمل على التغلب عليها وباقي المجموعة تتحرك إلى الأمام.

لقد تم تقييم عملية الإنتاج الموازي في صناعة السيارات أيضاً. ففي شركة "جنرال موتورز" يسمى هذا الأسلوب بـ "صناعة السيارات الموازية"، وفي شركة "فورد" نظرية المجموعة والتصميم العملياتي الذاتي في شركة "كريسلر". إن السيارات الأمريكية الأولى التي تم تصنيعها حسب هذا الأسلوب وهي "فورد توروس" و"ميركوري سابل" حققت شهرة كبيرة للإستراتيجيات التّسويقية لهذه الشَّركات.

وباستخدام أسلوب الإنتاج الموازي للسِّلعة، قلصت "فورد" من زمن الإنتاج من 60 شهراً إلى أدنى من 40، و14 أسبوعاً تم توفيرها من خلال الأقسام التقنية والمالية، والتي أصبحت تعاين التصميمات في الوقت ذاته، وليس بشكل متتابع. وتؤكد الشَّركة أن هذه الأعمال ساعدت في تقليص النفقات التقنية في المشروع إلى 35% كحد وسطي. وفي مجال الصناعة الذي يتطلب عادة خمس – ست سنوات لإدخال أنموذج جديد، تستطيع "مازدا" الآن أن تفتخر بدوران إنتاجها للسِّلع التي تستمر من سنتين إلى ثلاث سنوات – والإنجاز لا يمكن أن يتمّ دون الإنتاج الموازي.

إلا أن الطريقة الموازية لها بعض القيود، كذلك فالإنتاج السريع جداً للسِّلعة يمكن أن يبدو خطراً ومكلفاً أكثر من الإنتاج البطيء، لكن أكثر تنظيماً. وغالباً ما يقود إلى الارتباك والخلل. إلا أنه في ظل الفروق الصناعية المتغيِّرة بسرعة ومع دورات إنتاج السِّلع السريع والمرن يتفوق على المخاطر التي ترافقه. والشَّركات التي تنتج السِّلع الجديدة والمحسنة وتطرحها في السُّوق بشكل أسرع من المنافسين، تحصل على مزايا تنافسية مهمة جداً، فهي قادرة على التكيف العملي مع تغيرات أذواق المستهلكين ووضع أسعار أكثر ارتفاعاً مقابل تصاميمها الأكثر عصرية. وكما يؤكِّد رئيس إحدى شركات تصنيع السيارات قائلاً: "ما نريد تحقيقه هو: دعم الأنموذج واستيعاب الإنتاج ونقل سيارة جديدة إلى أيادي المستهلكين في وقت قصير جداً. ومن يحقق هذا أولاً فهو الفائز دائماً".

المصادر:

Hirotaka Takeuchi and Ikujiro Nonaka, "The New New-Product Development Game", Harvard Business Review (January-February) 1986, p. 137-146; Bro Uttal, "Speeding New Ideas to Market", Fortune (March 2, 1987), p.62-65; John Bussey and Douglas R. Sease, "Speeding Up: Manufacturers Strive to Slice Time Needed to Develop New Products", Wall Street Journal (February 23, 1988). P. 1,24; Homer F. Hagedorn, "High Performance in Product Development: An Agenda for Senior Management", in Arthur D. Little Company, PRISM, First Quarter, 1992, p. 47-58; Susan Caminiti, "A Star is Born", Fortune (November 29, 1993), p.45-47.

تنظيم العملية الابتكارية

نوضح في الجدول 2/3 الأشكال الأكثر انتشاراً لتنظيم إدارة العملية الابتكارية: بمساعدة مديري السِّلع ومديري السِّلع الجديدة ولجان وأقسام إنتاج السِّلع الجديدة والمجموعات المستهدفة.

يتعلق اختيار شكل التنظيم بالوقت الذي سيمر لتنفيذ كل مشروع. وكما هو مبين في المداخلة 2/3، فإن تشكيل الفرق التنظيمية وأسلوب العمل الموازي على مراحل متعدِّدة من المشروع تصبح العوامل الأساسية المسؤولة عن تسريع هذه العملية.

إلا أنه لنجاح الإنتاج لا يكفي التنظيم البنيوي فقط. فالإدارة عليها أن ترى في عملية الابتكار توجهاً مميزاً لعمل الشَّركة ومصدراً لقوتها الحياتية. ويجب أن لا تنقل مفهومها لدور الابتكار بوضوح فحسب، بل تقاسموا وتشاركوا الآراء معها. والخطة الإستراتيجية الواضحة التي تلقي الدعم من الإدارة هي بمثابة رهان للعمل الناجح للمجموعة في إنتاج سلع جديدة. والإدارة بدورها، لا تتقبل جزئياً أو كلياً هذه الخطة فحسب، بل تؤمن لمجموعة الإنتاج الموارد المالية الضرورية أيضاً. إن التنظيم الصحيح للعملية الابتكارية موجه أيضاً إلى مساعدة الموظَّفين في اكتساب الخبرات والمحافظة عليها. وعلى فرق الإنتاج أن تضم من يسهر على مصالح المشروع ويطمح على الرغم من العوائق في إيصاله إلى النهاية. وإن عمل هؤلاء الموظَّفين يعتمد على وصاية المشروع من قبل الموظَّفين المعيقة للحركة إلى الأمام. وإن نظام المعلومات في الشَّركة يجب أن يضمن تدفقاً سريعاً للبيانات إلى الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ أو تطبيق القرارات أثناء سير عملية الإنتاج. إن عملية الابتكار تترافق اليوم بالخطر، لذا تكون ثقافة العمل والظروف المناسبة للابتكار شرطاً أساسياً للنجاح. وهذان المفهومان يشملان تخطيط ومراقبة عملية الإنتاج وكذلك نظام الحوافز الهادف إلى إكساب القدرة لدى الموظَّفين على التغلب على

العراقيل، وليس التهرب منها. وأخيراً، ولكن ليس بأقل أهمية مما سبق، إن شرط فعالية العملية الابتكارية هو تآلف الظروف بشكل جيد.

من غير الممكن، طبعاً، إغفال الحظ والتوفيق. إلا أنه، للأسف ليس الحظ متوفراً دائماً، عندما يشير العديد من الأمثلة إلى أن القدرة على التخطيط حسب الإستراتيجية المختارة وتطبيق ما تم التفكير فيه على أرض الواقع لا تضمن النجاح المضمون.(22)

الجدول 2/3: أشكال تنظيم العملية الابتكارية
مدير السِّلع
في العديد من الشَّركات يكون مديرو السِّلع مسؤولين عن السِّلع الجديدة. وهؤلاء المديرون مطلعون دائماً وقريبون من الأسواق والمنافسين، لذا يتمتعون بقدرات مثالية للبحث عن السِّلع الجديدة وإعدادها.
وعلى أرض الواقع، هناك بعض السلبيات في هذا النظام. فالمديرون مشغولون عادة بإدارة مجموعاتهم التشكيلية السِّلعية، مما يؤدِّي إلى عدم إعطاء أهمية كبيرة للسِّلع الجديدة إذا لم يقوموا بتعديل جديد وخاص أو بتوسيع تشكيلة الماركة التجارية التي يهتمون بها ولا تتوفر عندهم أيضاً الخبرات الخاصَّة والمعارف الضرورية لتقييم وإعداد السِّلع الجديدة.
مدير السِّلع الجديدة
هناك مديرون للسِّلع الجديدة أيضاً في بعض الشَّركات، وهم يخضعون لمديري مجموعات السِّلع. ومثل هذا الوضع يشجع على اتباع طريقة حرفية أو مهنية أكثر لإنتاج السِّلع الجديدة. ومن جهة أخرى تمليك مديرو تطوير السِّلع الجديدة نزعة للتقيد بتعديل السِّلع وتوسيع التشكيلة في إطار السِّلع المتوفرة والأسواق التي يهتمون بها في الوقت الحاضر.
لجان إنتاج السِّلع الجديدة
في أغلب الشَّركات هناك لجان تتألَّف من الإداريين من ذوي المناصب العليا المسؤولين عن دراسة وتأكيد المقترحات الخاصَّة بالسِّلع الجديدة وهذه اللجنة تتألَّف عادة من ممثلي قسم التّسويق والإنتاج والتقنية والمالية وغيرها. ومهمتها لا تكمن في إعداد أو تنظيم العمل الخاص بالسِّلع الجديدة بقدر ما تكمن في دراسة ومعاينة والتأكيد على المخططات الخاصَّة بالسِّلع الجديدة.

أقسام إنتاج السِّلع الجديدة

في الشَّركات الضخمة غالباً ما يتمّ إحداث قسم للسِّلعة الجديدة، يترأسه مدير يتمتَّع بصلاحيات مهمة وقدرة على الوصول والاتصال مع الإدارة العليا للشَّركة. وتكمن الوظائف الأساسية لهذا القسم في تعميم واختيار الأفكار الجديدة،والتعاون والتفاعل المشترك مع قسم الأبحاث والدراسات، وكذلك في إجراء التجارب الإنتاجية وإدخال الإنتاج المتسلسل للسِّلع الجديدة.

فرق الاختبار

يلقي العديد من الشَّركات مسؤولية القيام بالجزء الأكبر من العمل في مجال إنتاج السِّلع الجديدة على عاتق فرق الاختبار. وهي مجموعة من أقسام مختلفة من الشَّركة تهتم بإنتاج سلعة معينة أو إدارة العمل. وإن أعضاء هذا الفريق لا يتقيدون بواجبات أو التزامات عادية وتخصص لهم الأموال وفترة زمنية محددة. وفي بعض الحالات يبقى هذا الفريق مهتماً بسلعته حتى بعد عرضها بنجاح في السُّوق.

لقد استعرضنا كيف يتمّ حل مسألة البحث عن الجديد وتجسيد الأفكار وتحويلها إلى سلع. ولنستعرض الآن مسألة اختيار الإستراتيجية المناسبة لمراحل عمرها الزمني.

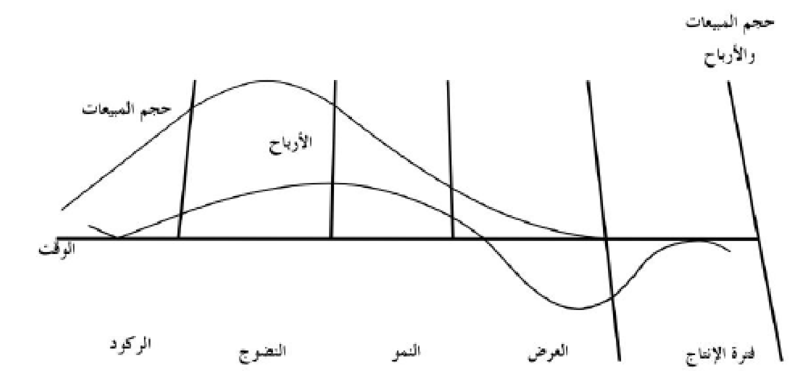
الإستراتيجيات التّسويقية في مراحل العمر الزمني للسِّلعة

بعد إنتاج السِّلعة الجديدة يرغب قادة الشَّركة في أن يكون لهذه السِّلعة عمراً طويلاً في السُّوق. على الرغم من أن أحداً لا يتوقع أن تباع هذه السِّلعة دائماً، إلا أن الإدارة ترغب مع هذا في الحصول على أرباح ضخمة، لتعويض كل الجهود والنفقات المرتبطة بإنتاجها. وتدرك إدارة الشَّركة أنه لدى كل سلعة سيكون هناك عمر زمني خاص بها، على الرغم من أن طابعها الخاص واستمراريتها غير معروفة مسبقاً.

العمر الزمني للسعلة: (**Product Life Cycle**): تغيير حجم المبيعات والأرباح خلال فترة وجودها. وهي تتألَّف من خمسة مراحل واضحة: إعداد السِّلعة أو إنتاجها، وطرحها في السُّوق، والنمو، والنضوج (الاكتمال) والركود.

يتوضَّح الخطّ المتعرِّج للعمر الزمني للسِّلعة في الشكل 2/2. وهو يشير إلى تغيير حجم المبيعات والأرباح خلال العمر الزمني للسِّلعة. ويتألَّف الأخير من خمس مراحل واضحة:

1- مرحلة الإنتاج: والتي تعثر الشَّركة أثناءها على الفكرة الجديـدة وتطبقهـا عـلى أرض الواقع. وفي هذا الوقت يكون حجم المبيعات مساوياً للصفر، وأمـا النفقـات فتـزداد بقدر الاقتراب من المراحل النهائية للعملية.
2- مرحلة الطرح في السُّوق: وهو يترافق مع نمو بطيء لحجم المبيعات. وتغيب الأرباح بسبب النفقات العالية على الإجراءات التّسويقية.
3- مرحلة النمو: فترة الغزو السريع للسوق وزيادة الأرباح.
4- مرحلة النضوج: يتباطأ حجم المبيعات وذلـك لأن المجموعـة الأساسـية للمسـتهلكين المحتملين قد أصبحت جاذبة. ويبقى معدل الأرباح ثابتاً أو يـنخفض بسـبب زيـادة النفقات على الإجراءات التّسويقية الخاصَّة بحماية السِّلعة من المنافسين.
5- مرحلة الركود: ركود حجم المبيعات وتقليص النفقات.



الشكل 2/2 تغيير حجم المبيعات والأرباح خلال العمر الزمني للسِّلعة

أحياناً يميل الخط المتعرج للعمر الزمني على الشـكل S. وهـذا يحـدث في تلـك الحـالات عندما تغزو السِّلعة السُّوق بسرعة وسرعان ما تختفي أيضاً، وإما تبقى في مرحلة النضوج خـلال وقت طويل نسبياً. وأحياناً تتدهور حالة السِّلع لكنها لا تموت أو لا تختفـي، وبفضـل إجـراءات تنشيط الترويج أو إعادة إحداث المواقع في قطاعات أخرى للسوق تنتعش من جديد.

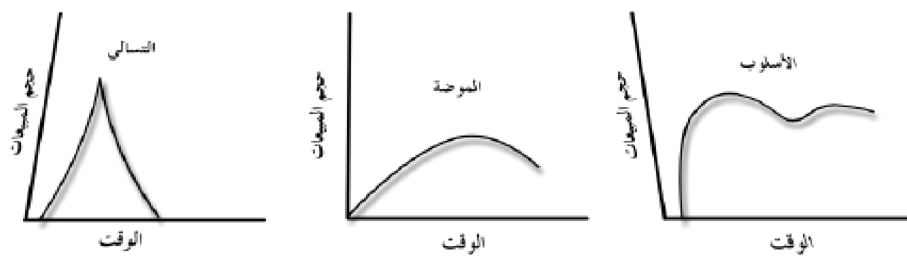
إن مفهوم العمر الزمني للسِّلعة يمكن تطبيقه إن كان بالنسـبة لأصـناف كاملـة مـن السِّـلع (مثلاً، السيارات ذات محرك البنزين)، أو بالنسبة لسلع متنوِّعة (السيارات ذات المقعدين المغلقين)، وبالنسبة لسلع من ماركات معينة (BMW 3254). وكل صنف من هذه الأصناف له صفات خاصَّة

بالعمر الزمني للسِّلعة. ولعل الأعمار الزمنية الأكثر استمراراً للأصناف هي التي تتميز ببقاء طويل في مرحلة النضوج. وعلى العكس، الأصناف المتنوِّعة للسِّلع غالباً ما تملك الشكل التقليدي للخط المتعرج.

إن مفهوم العمر الزمني للسِّلعة يطبق أيضاً في تلك الظواهر مثل الأسلوب والموضة والتسالي. وهي موضحة في الشكل 3/2. والأسلوب هو شكل أساسي ومميز للتعبير، فعلى سبيل المثال هناك أسلوب المنزل والألبسة (الرسمية ـ الحرة) والفنون (الواقعية، السريالية والتجريدية). ويمكن للأسلوب أن يستمر لأجيال عديدة. وله عمر زمني كذلك.

الموضة – هي أسلوب منتشر بكثرة خلال وقت زمني نهائي، والموضة تتطوَّر تدريجياً. والأسلوب الجديد ينتشر بسرعة ويصبح تقليداً. وفي المرحلة الأخرى تختفي الموضة تدريجياً وتحل مكانها موضة أخرى. إذاً، في عمر الموضة يمكن تمييز نمو بطيء وشهرة خلال فترة زمنية قصيرة.

التسلية: هي الموضة التي تظهر بسرعة وتنتشر بكثرة، وتصل إلى هدفها مسبقاً وتختفي بسرعة أيضاً. وبمثابة نماذج على ما قلنا يمكن القول إنها الحلويات والألعاب وغيرها. ولا تعيش التسالي لوقت طويل لأنها لا تلبي عطش المستهلكين، أو على العكس، تلبي حاجاتهم لكن بخسائر(23).



الشكل 3/2: الأعمار الزمنية للأسلوب والموضة والتسالي

يستطيع المسوقون تطبيق طريقة العمر الزمني للسِّلعة بمثابة مخطط مناسب لوصف عمل السِّلع والأسواق. إلا أن استخدام هذه الطريقة من أجل التنبؤ بفاعلية السِّلعة أو لإعداد إستراتيجيات تسويقية يخلق بعض المشكلات العملية(24). فعلى سبيل المثال، يمكن للمديرين أن يواجهوا المشكلات عند عملية التمييز والتحديد في أي مرحلة يقع العمر الزمني للسِّلعة في الوقت الحالي، وأثناء تحديد لحظة انتقال السِّلعة إلى المرحلة التالية. وكذلك أثناء تحديد العوامل المؤثرة على وضع السِّلعة حسب مراحلها. وعلى أرض الواقع من الصعب التنبُّؤ بمستوى أو معدل المبيعات في كل مرحلة من العمر الزمني للسِّلعة. واستمرارية كل مرحلة وكذلك شكل الخط المتعرج للعمر الزمني للسِّلعة.

إن تطبيق نظرية العمر الزمني للسِّلعة أثناء إعداد إستراتيجية التّسويق تترافق كذلك مع تحديد الصعوبات، لأن الإستراتيجية تُعد سبباً ونتيجة للعمر الزمني للسِّلعة. ومع هذا، أثناء الاستخدام الأمثل لنظرية العمر الزمني للسِّلعة يمكن ان يساعد في إعداد إستراتيجيات تسويقية جيدة في مراحل مختلفة من العمر الزمني للسِّلعة.

في الجزء الأول من هذا الفصل استعرضنا مرحلة إعداد السِّلعة في عمرها الزمني. والآن سوف نستعرض الإستراتيجيات الخاصَّة بكل المراحل المتبقية للعمر الزمني للسِّلعة.

مرحلة طرح السِّلع في السُّوق

تبدأ مرحلة طرح السِّلعة من اللحظة الأولى لظهورها في السُّوق. وإن غزو السُّوق يتطلب وقتاً، لذلك ينمو في هذه الحالة حجم المبيعات عادة وبسرعة عالية. ومثل هذه السِّلع التي أصبحت مشهورة مثل القهوة والكمبيوترات الشخصية والهواتف النقالة بقيت لسنوات طويلة في الظل قبل أن تحقق أو تصل إلى مرحلة النمو السريع.

وتكون الأرباح في هذه المرحلة سلبية أو غير كبيرة نتيجة المبيعات غير الكبيرة والنفقات العالية على التوزيع وتنشيط الترويج. ولابد من الكثير من الأموال لجذب الموزعين وبناء أو إحداث المخازن الاحتياطية. والنفقات على الترويج عالية نسبياً لأنه لابد من إعلام المستهلكين عن السِّلعة الجديدة وإعطائهم الفرصة لتجريبها. وبما أن السُّوق في هذه المرحلة لا تكون مجهزة عادة لتحسين السِّلعة، فإن الشَّركة إضافة إلى العديد من منافسيها تطرح نماذج أساسية للسِّلعة. وهذه الشَّركات تركز مبيعاتها على أولئك المستهلكين المستعدين أكثر للشراء.

عند طرح سلعة جديدة في السُّوق تستطيع الشَّركة أن تطبق إحدى الإستراتيجيات التّسويقية، وهي تستطيع أن تحدث مستوى عالياً أو متدنياً لكل تغييرات تسويقية – الأسعار، الترويج، التوزيع وجودة السِّلع.

وبالأخذ بالحسبان السعر فقط والترويج مثلاً، تستطيع الإدارة أن تقرر طرح السِّلعة الجديدة بسعر عالٍ ونفقات متدنية لتنشيط الترويج. وتساعد الأسعار العالية استخلاص أكبر قيمة ممكنة من الأرباح من كل وحدة تجارية، وأما النفقات المنخفضة على تنشيط الترويج فتخفض من النفقات العامَّة على التّسويق. وإن اتباع هذا التكتيك مهم في تلك الحالات حيث يكون حجم السُّوق صغيراً، وأغلبية المستهلكين المحتملين يكونون على علم بالسِّلعة ومستعدين لدفع أسعار عالية مقابلها، وإن المنافسين المحتملين المستعدين للدخول بسرعة في

معركة فعددهم قليل. وعندما تكون المجموعة الأساسية من المستهلكين في السُّوق الصغيرة تملك تصوراً ضعيفاً عن السِّلعة، فلابد من اتخاذ إجراءات لإقناعهم.

من جهة أخرى، يجب وضع سعر بدائي منخفض على السعلة الجديدة وفي الوقت ذاته القيام بتنشيط الترويج. وهذا التكتيك يضمن غزواً أكثر سرعة وكمالاً للسوق والاستيلاء على أعلى حصَّة فيها. وتطبيقه، أي التكتيك، مهم في تلك الحالات عندما تكون السُّوق كبيرة والمستهلكون المحتملون حساسين تجاه الأسعار ويجهلون أي شيء عن السِّلعة، وهناك خطر وجود إجراءات مضادة قاسية من قبل المنافسين، وأما النفقات الإنتاجية على حساب وحدة السِّلعة، كلما كانت أقل، كلما كان مجال الإنتاج أكبر وأغنى في خبرة الشَّركة في إنتاج تلك السِّلعة. والترويج الضعيف مع أسعار متدنية ملائم عندما لا تسمح الأمور المالية المحدودة بإنفاق مبالغ ضخمة على طرح السِّلعة.

إن الشَّركة عليها أن تختار إستراتيجية طرح السِّلعة في السُّوق طبقاً لإحداث موقع مفترض للسِّلعة. ولابد من إدراك أن الإستراتيجية الأولى ما هي إلى خطوة أولى للمخطط التّسويقي الشامل لكل العمر الزمني للسِّلعة. إذا اختارت الشَّركة، بمثابة إستراتيجية طرح السِّلعة في السُّوق تحقيق أرباح طائلة، فإن الإيرادات الطويلة الأجل ستكون بمثابة ضحية لفائدة قصيرة الأجل. وأثناء انتقال هذه الشَّركة إلى المراحل اللاحقة للعمر الزمني، لابد من وضع أسعار ثابتة وإجراءات لتنشيط الترويج بحرفية ليكون لها حظ وافر للاستيلاء على الصدارة في السُّوق والحفاظ عليها.

مرحلة النمو

> مرحلة النمو: (**growth stage**): مرحلة من مراحل العمر الزمني للسِّلعة، حيث تبدأ مبيعات السِّلعة بالازدياد بشكل ملحوظ.

إذا كان هناك طلب على السِّلعة الجديدة، فهي تنتقل إلى مرحلة النمو، حيث يبدأ حجم المبيعات بالنمو بشكل ملحوظ. ويستمر المستهلكون الأوائل بالشراء، ويبدأ المستهلكون الجدد باقتفاء أثرهم، لاسيما إذا تأثروا بالأقوال عن السِّلعة. ويظهر منافسون جدد بسبب الأرباح التي تحققها تلك السِّلعة. وتعطي الشَّركات للسِّلعة صفات جديدة.

وتتوسع السُّوق. وإن زيادة عدد المنافسين يؤدِّي إلى زيادة عدد الموزعين، وتنمو المبيعات بشكل ملحوظ، وببساطة من خلال امتلاء المخازن الاحتياطية للوسطاء التجاريين. وتبقى الأسعار كما هي أو تنخفض قليلاً. وتحافظ الشَّركات على نفقاتها على الترويج على ذلك المستوى نفسه. إن إعلام السُّوق عن وجود سلعة جديدة يبقى أمراً حيوياً، ولكن الآن على الشَّركة أن تتصرف وتتعامل مع المنافسين.

تعطي مرحلة النمو نمواً في الأرباح ذلك لأن علاقة حجم المبيعات مع نفقات الترويج يزداد باطراد، وأما قيمة إنتاج وحدة إنتاجية فتنخفض. وللحفاظ طويلاً على معدل عال من المبيعات تطبق الشَّركات عدة إستراتيجيات، فهي تحسن من جودة السِّلعة وتنتج أو تدخل صفات جديدة ونماذج جديدة. وتستوعب قطاعات جديدة من السُّوق وقنوات جديدة للتوزيع.

في مرحلة النمو تواجه الشَّركة مسألة الوقوف في مكان الوسط بين الحصة المهمة للسوق والأرباح الجارية العالية. وبإنفاق الكثير من الأموال على تحسين السِّلعة والترويج والتوزيع يمكن للشَّركة أن تحتل مكانة متقدمة. إلا أن تصرفها على هذا المنوال يمنعها من تحقيق الأرباح الجارية القصوى، متأملة أن تسترجعها في المرحلة اللاحقة.

مرحلة النضوج

مرحلة النضوج: (**maturity stage**): مرحلة من مراحل العمر الزمني للسِّلعة حيث يتباطأ حجم المبيعات أو يبقى ثابتاً.

في بعض الحالات يتباطأ نمو حجم المبيعات، وتنتقل السِّلعة إلى مرحلة النضوج. وهي تستمر عادة أكثر من المراحل السابقة وتضع مديري التّسويق أمام مشكلات جدية. تقع أغلبية السِّلع في مرحلة النضوج لعمرها الزمني، لذا يقتضي من مديري التّسويق أن يتعاملوا مع السِّلع في هذه المرحلة.

إن تباطؤ نمو حجم المبيعات يحدث بسبب ظهور العديد من المنتجين والمنافسة الحادة. وبدوره فإن هذا الإشباع يؤدِّي إلى وضع أسعار عالية وزيادة نفقات الدعاية وتنشيط الترويج بهدف البحث عن أفضل نماذج للسِّلعة. وتؤدِّي هذه الأعمال إلى انخفاض الأرباح. ويخرج المنافسون الضعفاء من اللعبة. وأخيراً يبقى في الساحة الأقوياء فقط.

على الرغم من أن العديد من السِّلع في مرحلة النضوج تبدو ثابتة خلال فترة زمنية طويلة، فإن السِّلع الأكثر نجاحاً تخضع في الحقيقة إلى نمو وتطوير بهدف تلبية الاحتياجات المتغيِّرة للمستهلكين. وعلى مديري التّسويق أن يقوموا بعمل أكثر مع السِّلع في مرحلة النضوج أو حمايتها. الهجوم – هو أفضل وسيلة للدفاع، ويجب الاهتمام بهذا لاسيما بالنسبة لتغيرات السُّوق والسِّلعة والمجموعة التّسويقية.

تغيرات السُّوق

تحاول الشَّركة في هذه المرحلة زيادة استهلاك السِّلعة الموجودة، وهي تبحث عن مستهلكين جدد وقطاعات جديدة للسوق، كما قامت بذلك شركة "جونسون أند جونسون"، عندما حاولت بيع الشامبو المخصص للأطفال إلى الكبار. ويبحث المدير أيضاً عن طرق لزيادة

استهلاك الإنتاج من قبل المستهلكين المهمين والموجودين. وتقوم شركة "كامبل" أيضاً بذلك بطرح وصفات وبإقناع المستهلكين أن "الحساء – طعام جيد". أو أن الشَّركة يمكنها إعادة إحداث مواقع لماركتها التجارية في القطاع الكبير أو النامي بسرعة، كما قامت بذلك شركة "آرو"، بطرحها مجموعة تشكيلية سلعية من القمصان معلنة: "لنحرر ياقاتنا".

تغيرات السِّلعة

تستطيع الشَّركة أن تغير من صفات السِّلعة مثل الجودة والصّفات التقنية أو الأسلوب كي تجذب مستهلكين جدداً. وتستطيع تحسين جودة إنتاجية السِّلعة – استمرارية استخدامها وسلامتها أو السرعة والذوق. أو أنها تستطيع إضافة صفات إضافية يمكن أن تؤثر في فائدة السِّلعة وسلامتها وضمانها. فشركة "سوني" مثلاً تستمر في إضافة أساليب وصفات جديدة على مجموعتها السِّلعية من "واكمان وديكمان"، وشركة "كلوب ميد" تقترح أو تعرض نوعاً جديداً من الاستجمام لرجال الأعمال (المداخلة 2/4)، وأما شركة "فولفو" فتحسن من سلامة سياراتها.

وأخيراً، تستطيع الشَّركة أن تحسن من أسلوب وجاذبية السِّلعة.

فمنتجو السيارات مثلاً يجددون طراز سياراتهم لجذب المشترين الراغبين في اقتناء سيارة جميلة. ويقوم منتجو المواد الغذائية بإدخال الروائح والألوان والعناصر المكونة الجديدة والخاصَّة عليها لإحياء الطلب الاستهلاكي.

المداخلة 2/4

"كلوب ميد": حياة بريئة مع حقيبة في اليد

في النشرات الإعلانية لوكالة "كلوب ميد" السياحية الفرنسية والتي كانت تصدر لوقت طويل تحت شعار المتعة والنعيم. تعني منذ ذلك الوقت أنها شكل جديد من الخدمات: "تجارة – القرى". وتملك "كلوب ميد" مقراً في باريس يعمل فيه 40 شخصاً وممثلاً في العديد من المدن الكبرى الأوروبية.

ابتدأت "كلوب ميد" عملها من أكواخ القش في "فايوركا". وكان رأسمالها الأول يقوم على شعار "الشمس والرمل والجنس" وكانت توجه عملها نحو الشباب وغير المتزوجين. وخلال سنوات تواجدها – ازداد طيف خدماتها غنى من خلال الأنشطة

الرياضية المتنوِّعة – من الغولف وحتى سباق الزوارق الشراعية، ومع الوقت توجهت الوكالة نحو الاستجمام العائلي.

واليوم تحظى الشَّركات التجارية بفرصة التَّمتع بالراحة والرفاهية التي تقدمها "كلوب ميد": الشواطئ الرملية، أحواض السباحة، الغولف، ساحات وميادين ممارسة الألعاب الرياضية حسب جميع الذواق، والمطاعم الضخمة وكذلك في أرجاء متعدِّدة من الكرة الأرضية مخصصة للقيام بالندوات والمؤتمرات. وقد تم تشييد صالات مؤتمرات وفرق عمل مجهزة بالاتصالات والتلفازات.

وإن "عمل القرى السياحية" لكلوب ميد يقوم على الحجز المسبق وتلبية جميع رغبات واحتياجات الزَّبائن.

وقد خضع الموظفون المتعدِّدو الجنسيات لـ "كلوب ميد" لدورات تأهيل. ومن بين الواجبات التي يقوم بها هؤلاء هو تنظيم أنشطة التسلية والأمسيات ورعاية رجال الأعمال.

في عام 1996 فقط استفاد من خدمات "كلوب ميد" أكثر من ألف شركة. وأكثر من تسعين ألف رجل أعمال. دون أن يعانوا من أخذ حقائبهم معهم. وحسب بعض الأقاويل فإن الزَّبائن الدائمين لهذا النادي هم من شركات "أت أندت" و"رارك زيروكس" و"رينو" و"بيجو" و"ديزني".

بماذا إذاً تمتاز وكالة "كلوب ميد"؟ الرعاية الشاملة. ثبات الأسعار (كل الغرف البالغة 440 غرفة في قرية "أوبيو" وكذلك في "جزر الأنتيب" يمكن استئجارها مقابل 500 ألف فرنك فرنسي فقط). تمضية الوقت بشكل رائع والظروف الرائعة للعمل والاستجمام. وكل هذه الأمور قد لا يستطيع أفضل فندق أن يقدمها. ويمكن للقرية استيعاب ألف شخص في الوقت الواحد في حال الضرورة وتوفير جو العمل المناسب لهم.

منذ وقت قريب امتلأت قائمة أمكنة الاستجمام في "ديوليفي" وتألفت من3 آلاف شخص في قرية رائعة تسمى "دروم" جنوب ليون. كما أن من ميزات الكلوب وجود المياه المعدنية في شمال باريس مع نادٍ لممارسة الغولف أيضاً.

وقد أتاحت السِّلع المعدلة للنادي خلال التسعينيات الحفاظ على معدل عال من الأرباح والبقاء كمنافس قوي، وإيراد سنوي بمعدل 5.7 مليون فرنك فرنسي. أو 5% من حجم التداول العام لشركة "كلوب ميد".

إذاً، إن بناء القرى السياحية لرجال الأعمال بدا أنه أمر مربح.

"العمل تحت أشعة الشمس. كما يقول أحدهم - يساعد على الإبداع والقوة ويقضي على شعور اليأس والقلق". وإذا كنتم تريدون لموظفيكم أن يعملوا ويرتاحوا فإن بإمكان "كلوب ميد" أن تلبي رغبتكم هذه وهي في خدمتكم دائماً. هل يكلف هذا كثيراً؟ لا، ليس كثيراً، نحو 600 ألف فرنك في اليوم!!

المصادر:

Alan Tiler, “Club Med offers sun, sand – and seminars”, The European (8-14 August 1996), p.27.

تجديد المجموعة التّسويقية

يستطيع مختصو التّسويق تجريب زيادة المبيعات بتغيير عنصر أو عدة عناصر من مجموعة التّسويق. ويستطيعون تخفيض الأسعار لجذب المستهلكين الجدد ومشتري السِّلع المنافسين. وبإمكانهم تحسين الحملة الدعائية أو استخدام التدابير العدائية في مجال تنشيط الترويج. صفقات بيع بالتقسيط للتجار، تقديم البطاقات التي تعطي الحق بالحصول على حسم، والجوائز والمسابقات، وتستطيع الشَّركة أيضاً أن تعثر على قنوات إضافية للتوزيع كاستخدام محل الترويج النشيط مثلاً. وأخيراً، يمكن للشَّركة أن تقترح على المستهلكين أشكالاً أكثر كمالاً للخدمة والرعاية(25).

التدهور

تتدهور مبيعات أغلبية السِّلع والماركات التجارية تدريجياً. والتدهور يمكن أن يكون بطيئاً، أو سريعاً. ويمكن للمبيعات أن تتدهور منذ البداية. أو تنخفض بقوة. باقية على هذا المستوى لسنوات عديدة، وهذه هي مرحلة - التدهور.

مرحلة التدهور/ الانحطاط: (**decline stage**): مرحلة من مراحل العمر الزمني للسِّلعة حيث يحدث انخفاض وتدهور في حجم المبيعات.

وتتدهور المبيعات لأسباب عدة ربما فيها التقدم التقني وتغيير أذواق المستهلكين ونمو المنافسة. وعند تدهور المبيعات والأرباح تختفي بعض الشَّركات من السُّوق. والشَّركات الباقية يمكن ان تضيق سوق السِّلعة، وهي تستطيع ترك القطاعات الأصغر في السُّوق والقنوات الثانية من حيث الأهمية للترويج أو تقليص ميزانية تنشيط الترويج، وبتقليل الأسعار من خلال هذا.

إن دعم السِّلعة الضعيفة يمكن أن يبدو للشَّركة مكلفاً للغاية، ليس بالنسبة للأرباح فقط. وهناك العديد من النفقات السرية. وتتطلب السِّلعة الضعيفة الكثير من الوقت الذي على الإدارة تخصيصه. وهي تتطلب تعديلاً جدياً للأسعار وإعادة حسابات المخازن الاحتياطية.

كما تتطلب دعاية واهتماماً من قبل الموظَّفين الذين كان يمكنهم استخدام السِّلع الصِّحيَّة (المدعومة) لمضاعفة الريعية. وإن الشهرة التي تزداد سوءاً للسِّلعة يمكن أن تثير شكوك المستهلكين تجاه الشَّركة بشكل عام وتجاه بقية السِّلع أيضاً. والنفقات الأكثر يمكن أن تبدو متقدمة إلى الأمام. ودعم السِّلع الضعيفة يثير تأخيراً في البحث عن استبدالها، ويشكل تشكيلة من السِّلع واحدة، ويضر بالأرباح الجارية ويضعف من قوة ومتانة الشَّركة.

وحسب هذه الأسباب لابد للشَّركة من إيلاء اهتمام أكبر بسلعها التي تصبح قديمة. والمهمة الأولى للشَّركة هي اكتشاف السِّلع التي تنتقل إلى مرحلة التدهور، بواسطة التحليل المنتظم لاتجاهات المبيعات وحصة السُّوق والنفقات والأرباح. ومن ثم يجب على الإدارة أن تقرر، بالنسبة لكل سلعة تقع في مرحلة التدهور، فيما إذا كانت ستدعمها "وجني المحصول الأخير"، أو تركها على مواقعها وإهمالها.

تستطيع الشَّركة أن تقرر دعم ماركتها التجارية، دون أن تغيرها، على أمل أن يترك المنافسون هذا المجال من النشاط. فعلى سبيل المثال، حصلت شركة "بوكتر اند غامبل" على أرباح جيدة باستمرارها في بيع وإنتاج الصابون، في الوقت الذي قرر فيه المنتجون الآخرون التوقف عن إنتاجها. وتستطيع الإدارة كذلك أن تقرر إعادة إحداث مواقع لماركتها التجارية، متأملة من جديد إعادة نقلها إلى مرحلة نمو العمر الزمني للسِّلعة. وعلى سبيل المثال. بعد أن تقلصت مبيعات بطاطا شيبس "توستيتوس تورتيلاً" إلى 50% بالمقارنة مع معدل المبيعات في الثمانينيات فإن شركة "فريتو لاي" التي تنتجها غيرت من صورة البطاطا – شيبس بمضاعفة حجمها مرتين، ومستبدلة شكلها الدائري إلى شكل مثلث، وحولت لونها من الأصفر إلى الأبيض. وحققت البطاطا – شيبس الجديدة "توستيتوس رستورانت ستايل تورتيلا" حجماً قياسياً في الإيرادات.

تستطيع الإدارة أن تقرر تقليص كل النفقات الممكنة (الإنتاج والتجهيزات والدعم والبحث والإعداد والدعاية والطاقم التجاري) وأن ترجو أن المبيعات سترتفع بنفسها. وفي حالة نجاح هذا الأمر فإن الأرباح ستتضاعف خلال فترة قصيرة. وتستطيع الشَّركة أن تقرر أيضاً تقليص إنتاج السِّلعة، إذ بإمكانها بيعها لشركة أخرى أو التخلص ببساطة منها، وتصفية ما تمتلكه منها بأسعار ممكنة. وإذا سعت الشَّركة للعثور على مشترٍ فعليها عندئذ أن تكون متساهلة نوعاً ما(26).

في الجدول 2/4، وضحنا المواصفات الأساسية لكل مرحلة من مراحل العمر الزمني للسِّلعة. وعددنا أيضاً الأهداف التّسويقية والإستراتيجيات في كل مرحلة(27).

الجدول 2/4: المواصفات والأهداف وإستراتيجيات مراحل العمر الزمني للسِّلعة

	طرح السِّلعة في السُّوق	النمو	النضوج	التدهور
المواصفات				
المبيعات	معدل غير مرتفع للمبيعات	حجم مبيعات متنامٍ بسرعة	ذروة المبيعات	تدهور حجم المبيعات
النفقات	عالية بالنسبة للمستهلك	متوسطة	متدنية	متدنية
الأرباح	سلبية (خسائر)	متنامية	عالية	متدهورة
المشترون	"مبتكرون"	يأتون بشكل متأخر	أغلبيتهم متأخر	محافظون
المنافسون	قليلون جداً	عدد متنامٍ	عدد مستقر، يبدؤون بالانخفاض	عدد متقلص جداً
الأهداف التّسويقية	خلق فرصة للتعرف على السِّلعة وتجريبها	مضاعفة حصَّة السُّوق إلى الحد الأقصى	مضاعفة الأرباح إلى الحد الأقصى، وفي الوقت نفسه الحفاظ على حصَّة السُّوق	تقليص النفقات وسحب الموارد من الماركة التجارية
الإستراتيجيات				
السِّلعة	عرض سلعة أساسية	اقتراح خيارات محسنة للسِّلعة، خدمة وضمان	إنتاج قائمة متنوِّعة من الماركة التجارية ونماذجها	تقليص إنتاج السِّلع الضعيفة
الأسعار	السعر مساوٍ للنفقات زائد الأرباح الثابتة	السعر يسمح بالتغلغل في السُّوق	السعر يتيح توجيه ضربة للمنافسين	سعر متدنٍ
التوزيع	إعداد توزيع اختياري	إعداد توزيع نشط/ قوي	إعداد توزيع أكثر نشاطاً قوة	التصرف باختيار: رفض القنوات غير المربحة للتوزيع
الدعاية	تحقيق تعريف الزَّبائن الأوائل والوكلاء بالسِّلعة	تعريف بالسِّلعة والاهتمام بها من قبل السُّوق الشاملة	الإشارة إلى السلبيات والإيجابيات للماركة التجارية	تقليص حملة الدعاية حتى المستوى الضروري للحفاظ على الزَّبائن المحافظين
تنشيط الترويج	استخدام التدابير القوية لتنشيط الترويج لجذب اهتمام المستهلك	تقليص تدابير تنشيط الترويج	مضاعفة تدابير تنشيط الترويج	تقليص تدابير تنشيط الترويج حتى الحد الأدنى.

المصادر:

Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation and control, 9th edn. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997, ch.12.

الخلاصة:

ينبغي على المؤسسات أن تنتج دائماً السِّلع والخدمات الجديدة، وإن سلعها الحالية تمتلك عمراً زمنياً محدوداً ويجب تغييرها بسلع جديدة. لكن السِّلع الجديدة يمكن أن تتعرض للفشل – خطر فشل ما هو جديد يكون كبيراً جداً بالقدر الذي يكون فيه النجاح. وإن مفتاح نجاح ما هو جديد يقع في جهود الشَّركة عموماً، وفي التخطيط الدقيق والمنهجية في عملية إنتاج السِّلع الجديدة.

تتألَّف عملية إعداد السِّلعة الجديدة من ثماني مراحل متعاقبة، وفي كل مرحلة منها على الشَّركة أن تقرر فيما إذا كان ضرورياً متابعة تحقيق الأفكار أو رفضها. وعلى الشَّركة أيضاً أن تقلل من حظوظ الأفكار غير المجدية، لكن في الوقت ذاته لا ينبغي عليها أن تحكم على الأفكار أنها مجدية قبل التأكد من ذلك. تبدأ السِّلعة الجديدة من مرحلة تعميم الأفكار، ومن ثم عليها اختيار الأفكار، وهذا الاختيار يقلص عدد الأفكار على أساس معايير خاصَّة بالشَّركة. والأفكار التي اختارتها تمر عبر مرحلة الإعداد والتحقق منها، والتصورات الناجحة تمر بعد ذلك عبر مرحلة إعداد إستراتيجية التّسويق والتحليل الاقتصادي.

وفي حال النتائج الإيجابية في هذه المرحلة، يتمّ تحديد الأفكار في مراحل إنتاج السِّلعة والتّسويق التجريبي، وأخيراً، إدخال أو تطبيق الإنتاج التسلسلي.

يجب على الشَّركة، بالنسبة لكل سلعة جديدة، أن تعد إستراتيجية لعمرها الزمني. وتملك كل سلعة عمراً زمنياً خاصاً بها مع ما يلحق به من مجموعة من المشكلات والقدرات. وتتميز مبيعات السِّلعة التقليدية بارتباط زمني على شكل S، يمر عبر خمس مراحل. ويبدأ العمر الزمني من مرحلة إعداد السِّلعة حيث تعثر الشَّركة على فكرة السِّلعة الجديدة وتطبقها.

وإذا مرت الفكرة عبر هذه المرحلة، فإن السِّلع تبدأ بالانتشار في مرحلة طرحها في السُّوق التي تتميز بنمو بطيء للمبيعات وأرباح متدنية. وفي حال نجاح السِّلعة فإنها تجتاز مرحلة النمو التي يحدث فيها نمو سريع لحجم المبيعات ومضاعفة الأرباح. وفي هذه المرحلة تحاول الشَّركة تحسين سلعتها وامتلاك قطاعات جديدة من السُّوق وقنوات توزيع وتخفض تدريجياً من الأسعار. ومن ثم تأتي مرحلة النضوج حيث يتباطأ نمو حجم المبيعات وتستقر الأرباح. وتبحث الشَّركة عن إستراتيجيات وخطط تحديد هذه المرحلة عن طريق إعادة إحياء نمو المبيعات من خلال تغيير السُّوق والسِّلعة ومجموعة التّسويق. وأخيراً تنتقل السِّلعة إلى مرحلة التدهور حيث تنخفض الأرباح والمبيعات. وفي هذه المرحلة فإن مهمة الشَّركة تكمن في اكتشاف التدهور واتخاذ قرار فيما إذا كان ضرورياً الاستمرار بإنتاج السِّلعة أو التوقف عن إنتاجها.

وإذا كان القرار المتخذ ينص على وقف إنتاج السِّلعة فإنه يمكن بيعها لشركة أخرى، أو التخلص منها عن طريق تصفية ما تملكه منها بأسعار ممكنة التحقيق.

المفاهيم الأساسية

تعميم الأفكار

العمر الزمني للسِّلعة

تصور/ نظرية السِّلعة

الموضة

تطبيق الإنتاج التسلسلي

اختيار الأفكار

الإنتاج الموازي للسِّلعة

الإنتاج المتعاقب للسِّلعة

التّسويق التجريبي

إعداد الإستراتيجية التّسويقية

إعداد السِّلعة الجديدة

إعداد السِّلعة

الأسلوب

اختبار النَّظرية

التحليل الاقتصادي

مرحلة طرح السِّلعة في السُّوق

مرحلة النضوج

مرحلة النمو

مرحلة التدهور

أسئلة للمناقشة

1- قبل أن تظهر في الأسواق كاميرات الفيديو، أنتجت "بولارويد"، "بولافيزيون"، وهو عبارة عن نظام لإنتاج الأفلام السينمائية، التي لا تحتاج إلى عملية تحميض في المختبرات. وعلى الرغم من ميزات هذا النظام وعلى الرغم من تدابير نشطة للترويج

إلا أن "بولارويد"، لم تحقق انتشاراً واسعاً لهذا النظام. ناقشوا لماذا حسب رأيكم تعرض هذا النظام للفشل على الرغم من النجاحات السابقة للشَّركة التي أنتجته.

2- إن أقل من ثلث أفكار السِّلع الجديدة تصل إلى المستهلك. هل تتصادم هذه النسبة مع فلسفة نظرية التّسويق "اعثر على الحاجة ولبِّها"؟ اشرحوا لماذا؟

3- لدى العديد من الشَّركات بنى رسمية ولجان لإعداد السِّلع الجديدة. إلا أنه جاء في إحدى الدراسات أن السِّلع الأكثر ربحاً ظهرت دون مشاركة من هذه البنى الرسمية. تحدثوا عن الأسباب المفترضة لحدوث ذلك.

4- عددوا بعض العوامل التي تعتقدون أنها مهمة، باختيار المدن لإجراء التّسويق التجريبي فيها للمقبلات الجديدة. هل كان هناك مكان لسوق تجريبية جيدة في المكان الذي تعيشون فيه؟

5- عادة تكون نتائج التّسويق التجريبي لسلعة جديدة أفضل من النتائج التي تحققها هذه الماركة التجارية عند طرحها العملي في السُّوق.

تحدثوا عن بعض أسباب هذه الظاهرة.

6- في بعض الدراسات قبل اقتراح مفاده أن استهلاك الشوفان لاسيما بإضافة الشوفان المبذر، يخفض من مستوى الكوليسترول. فسروا التأثير الذي يمكن أن تبديه هذه المادَّة على العمر الزمني للشوفان والسِّلع.

تثبيت المعلومات

1- عددوا عشر أفكار على الأقل للسِّلع الجديدة لشبكة محال الوجبات السريعة في منطقتكم. هل لبعض هذه الأفكار حظوظ للنجاح! كيف يمكنكم تقييم حصَّة الأفكار نسبياً، التي تملك حظوظ النجاح؟ هل يمكنكم توضيح المزايا التي تتمتع بها الأفكار الناجحة والمحتملة؟

2- ادخلوا محل بقالة واكتبوا قائمة من خمس عشرة سلعة قد تكون حسب رأيكم جديدة. قيموا معدل حداثة كل سلعة حسب سلّم من عشر نقاط، أعطوا 10 علامات للسِّلعة الحديثة جداً والمبتكرة، ونقطة واحدة للسِّلعة الأقل حداثة، وكذلك للسِّلعة المعبأة جيداً أم لا. إلى أي حد تبدو هذه السِّلع جديدة ومبتكرة فعلياً! كيف تعتقدون هل تتعرض الشَّركة للخطر قليلاً؟

الحواشي

1- David Blackwell, "Taking a leaf from the car industry's book", Financial Times (21 July 1994), p.26.

2- Liz Hunt, "Boots withdraws heart drug less than a year after launch", independent (20 July 1993), p.1.

3- Kevin J. Clancy and Robert S. Shulman, The Marketing Revolution: A radical manifesto for dominating the marketplace (New York: Harper Business, 1991), p.6; Robert G. Cooper, "New product success in industrial firms", industrial Marketing Management, 21 (1992), p. 215-223; William Bolding, Ruskin Morgan and Richrd Staelin, "Pulling the plug to stop the new product drain", Journal of Marketing Research (February 1997), p.164-176.

4- Mitzie M. Montoya-Weiss and Roger Calantone, "Determinants of new product performance: a review and meta-analysis", Journal of Product Innovation Management, 11 (1994), p. 397-417. Michael Song and Mark E. Parry, "A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and United States", Journal of Marketing (April 1997), p.1-18; Jerry Wind and Vijay Mahajan, "Issues and Opportunities in new product development", Journal Marketing Research (February 1997), p.1-12; Robert G. Cooper and Eiko J. Klienschmidt, New Product: The key factors in success (Chicago, IL: American Marketing Association. 1990); Axel John and Patrician Sneison, Successful Product Development: Lessons from American and British firms (Oxford: Blackwell, 1990).

5- "Baush and Lomb is correcting its vision of research", Business Week (30 March 1987), p.91.

6- C. Merle Crow ford, New product management, 4th edn. (Boston, MA: Irwin, 1994), ch.3.

7- Rosbeth Moss Kanter, "Don't wait to innovate", Sales and marketing management (February 1997), p.22-24; Greg A. Steven and James Burley, "3000 raw ideas equals 1 commercial success!", Research technology management (May-June 1997), p. 16-27.

8- Michael Czinkota and Masaaki Kotabe, "Product development the Japanese way", Journal of Business Strategy (November-December 1990), p. 31-36; Jennifer Reese, "Getting hot ideas from customers", Fortune (18 May 1992), p. 86-87.

9- Lisa Wirkkala, "Sibelius? No, it's my mobile", The European Magazine (17-23 April 1982), p.7.

10- "Listening to the voice of the marketplace", Business Week (21 February 1983), p.30; Eric von Hipple, "Get new products from consumers", Harvard Business Review (March-April 1992), p.117-122.

11- Russel Mithcell, “How Ford hit the bullseye with Taurus”, Business Week (30 June 1986), p.69-70; “Copicatt stuff? Hardly!”, Business Week (14 September 1987), p.112; Jeremy Main, “How to steel the best ideas around”, Fortune (19 October 1992), p. 102-106.
12- William L. Moore, “Concept testing”, Journal of Business Research, 10 (1982), p.279-294; David A. Schwartz, “Concept testing can be improved – and here’s how”, Marketing News (6 January 1984), p.22-23.
13- Tony Scott, “Demonstrating the future”, Innovation and Technology Transfer, 4 (July 1994), p.18.
14- Otis Port, “Pssst! Want a secret for making superproducts?”, Business Week (2 October 1989), p.106-110.
15- Janet Lewis, “Why the Smart money is on a cheap”, The European (15-21 August 1996), p.17.
16- Howard Schlossberg, “IRI, Nielsen slug it out in “Scanning Wars”, Marketing News (2 September 1991), p.1-47.
17- Kevin Higgins, “Simulated test marketing winning acceptance”, Marketing News (23 October 1989), p.1-2.
18- Robert J. Thomas, “Timing – the key to market entry”, Journal of Consumer Marketing (Summer 1985), p.77-87.
19- Bill Saporito, “Behind the tumult at P&G”, Fortune (7 March 1994), p.75-82; Jennifer Lawrence, “P&G rushes on global diaper rollout”, Advertising Age (14 October 1991), p.6.
20- David Short, “Microsoft goes hard sell”, The European (24-30 August 1995), p.17; Malcom laws and Peggy Salz-Trautman, “Stores are braced forlaunch of Windows 95”, The European (24-30 August 1995), p.21.
21- Don G. Reinersten, “The search for new product killers”, Electronic Business (July 1983), p.62-66.
22- Vittorio Chiesa, Paul Coughlan and Chris A. Voss, “Devolopment of a technical innovation audit”, Journal of Product Innovation Management, 13 (1996), p.105-136; Robert J. Cooper and Elko J. Kreinschmidt, “Benchmarking the firm’s critical success factors in new product development”, Journal of Product Innovation Management, 12 (1995), p. 374-391.
23- David Stipp, “The Theory of fads”, Fortune (14 October 1996), p.49-52.
24- George S. Day, “The product life cycle: analysis and application issues”, Journal of Marketing (Fall 1981), p.60-67.
25- Michael Rowe, “Joint ventures keep up with change”, The European (7-13 March 1996), p. 29; Joshua Jampol, “French schools link food firms”, The European (20-26 June 1996), p.31.
26- Laurence P. Feldman and Albert L. Page, “Harvesting: the misunderstood market exit strategy”, Journal of Business Strategy (Spring 1985), p.79-85.
27- Philip Kotler, Marketing Management, 8th edn. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994), ch.14.

مواقف للتحليل

سواتش موبيل: كل الألوان بما فيها الأسود

في شباط 1994 توجه جاك شيراك المرشح للانتخابات الرئاسية إلى جنيف لزيارة صديقة القديم "نيكولاس حايك". كانت الصحافة مندهشة. إذ رأت في هذه الزيارة محاولة لكسب رأسمال سياسي من رأسمال صناعة السَّاعات السويسرية. ونيكولاس حايك هو من أصل فلسطيني ولد في بيروت، ويحب أن يكرر دائماً أنه "أكثر شهرة من الرئيس السويسري ذاته"، ولديه كل ما يبرر الفخر والاعتزاز بنفسه. خلال السنوات التي مرت منذ هجرته الأولى إلى سويسرا عام 1955، كانت حصَّة هذه الدولة في السُّوق العالمية لصناعة السَّاعات من مجموعة "سواتش" التجارية فقط والتي تنتجها شركتها ارتفعت من 15% وحتى 50%. ومؤسسو "سواتش" كانوا يأملون أنه حتى بداية القرن القادم (الحادي والعشرين) سوف يحققون حجماً للمبيعات مساوياً للمتصدر العالمي "سايكو". وبما أنه خلال التسعينيات كانت "سواتش" تحقق انتصاراً وراء الآخر فإن حصَّة سايكو من السُّوق وكذلك أرباحها قد انخفضت باستمرار.

سواتش

متسلحين بالتكنولوجيا التي استمدتها من سلع "بلاك واتش" من شركة "كليف سينكلير"، انتقل المصنعون اليابانيون إلى حالة الهجوم في سوق السَّاعات العالمية. وإن ظهور التقنيات الجديدة قد ألحق الأضرار بصناعة السَّاعات السويسرية. وانقسمت السُّوق، فإنتاج "برانكبان" و"أوديماس بيغيه" و"رولكس" كان غالياً جداً. والمستهلكون العاديون كانوا يفضلون المنتجات اليابانية الآمنة والرخيصة نسبياً مثل - "كاسيو" و"سيكو" "بولسار" وغيرها. وهنا بالتحديد تدخل "نيكولاس حايك" بشركته "SMH" بين المتنافسين. وساعات الكوارتز التي تنتجها مجموعة "سواتش" التجارية الجديدة لم تتميز بجمالها وتنوع تصاميمها فحسب، بل كانت تُعد رمزاً للجمال والتصميم السويسري الأنيق.

وخلال وقت قصير تحولت ساعات "سواتش" في الوقت ذاته إلى رمز للموضة الشبابية وموضوعاً لجمع التحف الفنية الرائعة. وأنفق الراغبون 500 فرنك سويسري لقاء اقتناء مثل هذه

السَّاعات، وفي عام 1983 كانت تساوي 50 فرنكاً، أما اليوم فهو تساوي 60 فرنكاً سويسرياً.

"سواتش موبيل"

في عـام 1992 ارتفعـت إيـرادات SMH بنسـبة 64% ووصـلت إلى 413 مليـون فرنـك سويسري. وكان متوقعاً أنه في عام 1993 ستزداد أيضاً بنسبة 23%، إلا أنه بعد عـام كامـل مـن ارتفاع أسهم الشَّركة كانت قـد توقفـت. وأشـبعت السُّـوق بسـاعات "سـواتش"، وبـدأ "حايـك" التفكير بالانتقال إلى مجال صناعة السيارات. وأشار المراقبون أنه يلزمه الوقت الطويل للعمل في هذا المجال. كان "حايك" يفكـر في صـناعة سـيارة لا يتجـاوز طولهـا 2.14م وبعـرض 1.4م. وإن أحجام فيات (500) كمقارنة، تشكل 1.32 × 3.18.

وكان يفترض من سيارة "سواتش موبيل" ان تتسـع لـراكبين، إضـافة إلى أنهـا آمنـة بيئيـاً، وتصرف قليلاً جداً من الوقود أقل بكثير من السيارة العادية، وبمواصفات عملية كتلك الموجودة لدى "فورد إيسكورت". كان "حايك" مهندساً من حيث تعليمه، فليس هو مـن صـميم سـاعات "سواتش" وليس هو من طبق على الواقع فكرة صـناعة "سـيارة سـواتش موبيـل". ولكـن قوتـه تكمـن في طريقـة تسـويقه النشـطة والأنيقـة. وفـيما يتعلـق بسـاعات "سـواتش"، فـإن عمليـة إعدادها قامت بها مجموعة مهندسين من SMH برئاسـة "جـاك ميلـر". وللعمـل عـلى مشروع "سواتش موبيل" كان حايك ينوي تعيين عشرات المهندسين والفنانين. "نحن نتوقع إنتـاج نمـاذج من كل الألوان، بما فيها الأسود"، هذا ما أعلنه في الصحافة.

في أوربة، هناك الكثير جداً منها!

بدا أن مشروع "حايك" لم يكن منطقياً. فالسُّوق العالمية كانـت مشـبعة بوسـائل النقـل، وصناعة السيارات الأوروبية كانت تعاني من ركود عميـق، والـدليل عـلى ذلـك التكلفـة العاليـة وغير العادية للقوة العاملة: في ألمانيا 40 فرنكاً سويسرياً في الساعة، بينما في اليابان – 26 فقـط. وعلاوة على ذلك كان الرأي العام مقتنعاً أنه في ظل الطرق المزدحمة فإن أي سيارة تُعـد زائـدة عن اللزوم. وبذلك كان المشروع يتهدده الخطر أو الفشل.

وأصـبح واضـحاً أن تنفيـذ أفكـار SMH عـلى أرض الواقـع صـعب جـداً. وكـان الأمـر يتطلب شريكاً خبيراً، وكأنه تم العثور على واحد: مع "فولكسفاغن" الشَّركة الأوروبية المتصـدرة في إنتاج السيارات الرخيصة الثمن، وكان مقرراً طرد أول أنموذج مـن سـيارة "سـواتش VW" في

السُّوق العينية بسعر 10 آلاف فرنك سويسري. إلا أنه في عام 1993 لم تكفِ الموارد المالية لإنتاج السيارة الجديدة وتم التشكيك في توفيرها للوقود الذي أعلن أنه عالٍ جداً. حتى أن المبدأ الأساسي لفلسفة "حايك" بدا أنه مثير للشكوك أيضاً والذي ينص على أن كل ما هو عصري ليس بالضرورة يجب أن يكون غالي الثمن، على الرغم من أنه هو بالذات من ضمن نجاح ساعات "سواتش". وفضّل المتصدر الأوروبي عدم المخاطرة ووجه نظره إلى "شيكو" Eketpa hasahtuyo، وبعد ذلك اهتم تماماً بمخططات إعادة حياة "بيتل". وحتى العام 1999 كانت "فولكسفاغن" تنوي بدء إنتاج نماذج "كونسبت 1" في المكسيك التي تم تصنيعها تحت شعار "إلى الوراء في المستقبل".

إن زيارة شيراك "لحايك" أثارت صخباً كبيراً في الصحافة حول مستقبل شراكة SMH مع المنتجين الفرنسيين. هل يمكن توقع ظهور سيارة سوبر، يمكنها أن تضم الأناقة الفرنسية والجودة السويسرية والأصالة لدى حايك؟ وهل يمكن توقع تأسيس تحالف SMH ، و"ماتراهاشيت"، و"SMH" و"رينو"، أو حتى "SMH" و"بيجو - ستروين"؟ غادر شيراك سويسرا فرحاً. وأبلغ "حايك" الصحافيين أن الشريك الجديد لـ "SMH" لن يكون CM. مَنْ إذاً؟ كان لابد من انتظار افتتاح معرض "جنيف موتور شو" لمعرفة ذلك.

سواتش موتور

لم ينقشع الضباب إلا عام 1994 في "شتو تغارت موتورشو"، حيث تم عرض الطرازات الأولى من سيارة "سواتش إيكو سبرينتر" و"سواتش إيكو - سبيدستر" ذات المقعدين مع فتحة في السقف. وتم الإعلان عن السعر البدائي للنماذج: من 15 وحتى 21 ألف فرنك سويسري. وتم تأسيس شركة مشتركة بين "دايملر بنز SMH" و"مرسيدس - بنز" باسم "ميكرو - كومباكت - كار" حيث تقيم آفاقها بالنسبة لتصنيع السيارات الخفيفة المخصصة للاستعمال في إطار المدن، تقيّم على أنها مناسبة جداً. وقدمت الشَّركة نماذج منها في عام 1996في دورة الألعاب الأولمبية في أطلنطا، حيث كانت شركة "سواتش تيمينغ" المورد الرسمي للأجهزة وهي الشَّركة الأخت لشركة "سواتش". وكانت الشَّركة تسعى للبدء بالإنتاج العام في أوروبة في نهاية عام 1997- بداية عام 1998 وبنحو 100-150 ألف سيارة في السنة، وحتى العام 1999 زيادة هذا الرقم إلى 200 ألف.

كانت الصفقة تناسب "مرسيدس - بنز"، ولم تخرق مخططات الشَّركة في مجال تغيير السياسة وتدعيم مواقع المنتجات الألمانية في السُّوق الأوروبية وإن ضرورة تخفيض كلفة

القوة العاملة واتخاذ تدابير للخروج من الركود حثت "مرسيدس بنز" على المضي لتقليص Wtat لأول مرة. وبصورة أساسية تم إعادة النظر ببرنامج إنتاج الموديلات الجديدة. ومنذ هذه اللحظة فإن سعر سيارة المستقبل يحدد صعوبة تصميمها، وليس العكس. وتوقفت سيارة "مرسيدس بنز" من كونها من السيارات الفارهة وتصبح سيارة يمكن اقتناؤها من قبل الجميع. وتم إغناء تشكيلة الماركة التجارية بسيارات رياضية ورخيصة الثمن وسيارات شحن وغيرها. وتعلن الشَّركة عن نيتها إنتاج سيارات عائلية غير كبيرة بمقدار 200 ألف سيارة في السنة. وإن نظرية أنموذج "فيزيون آ – 93" قد تم عرضها في المعارض الدولية. ومن حيث الحجم، وعلى الرغم من أنها أصغر من سيارة "غولف" و"فورد إيسكورت"، إلا أنها أكبر بكثير من "سواتش موبيل" "حايك".

إلا أن فكرة المشروع المشترك لم تثر لدى "Boogyue liemue ألن" اهتماماً. تكون هذه التشكيلة المتنوِّعة مبالغ فيها إن كان بالنسبة لـ "سواتش" أو بالنسبة لـ مرسيدس؟ هل سيعثر "حايك" و"موظفو مرسيدس" على لغة مشتركة؟ ألن يضر هذا التحالف بشهرة الماركات التجارية لكلا الشركتين؟ وبالمناسبة فإن دراسة "موري" التي نشرت في "ليكس ريبورت أون ماركيتنغ" خلال عام 1994 تلقي الضوء على هذا الأمر من ناحية واحدة. وحسب نتائج الاستبيانات السوسيولوجية فإن 85% من مالكي السيارات ينظرون إلى السيارة على أنها جزء ضروري من حياتهم. والجيل الأصغر منهم يوافقهم الرأي أيضاً: 80% من الذين أجريت عليهم الاستبيانات من الأعمار 13-16 سنة يعتقدون أن السيارة ضرورية. وإذاً، إن الرغبة في امتلاك سيارة وسط السكان كبيرة كما في السابق، إلا أن العلاقة تجاهها قد تغيرت بقوة. إن الأمن والحماية والسلامة البيئية تتصدر الأن قائمة المتطلبات من سيارة المستقبل، لاسيما في الاستبيانات التي أجريت على النساء والشبان، بينما تراجعت السرعة من المركز الأول إلى العاشر. إن البعض فقط من المستفيدين يتمّ ضمان سلامة وسائلهم للنقل بشكل كامل. وإن أغلب الذين أجري عليهم الاستفتاء يرغبون بأن تكون في سياراتهم في المستقبل الوسادات الهوائية الخاصَّة بحدوث الحوادث، وكذلك أقفال مضادة للسرقة.

ومثل هذه الدراسة أعطت في اليابان نتائج مشابهة، وأظهرت ما يسمى بالمستخدمين "الخضر" القانعين بسلامة سياراتهم. إلا أنهم يقلقون من تأثيرها على البيئة. في الوقت الذي يصبح ضغط الاتحاد الأوروبي على صناعة السيارات أقوى مع كل عام، يمكن التوقع أنه حتى العام 2005 سينخفض حجم الغازات العادمة من السيارات من جميع الماركات.

هل هي جيدة هذه السيارة؟

على الرغم من تخوف المحللين فإن "حايك" و"مرسيدس" كانا مفعمين بالتفاؤل والأمل، وبدأ إنتاج السيارة الجديدة. "نحن نضع أمامنا هدف تغيير النظرة التقليدية للناس تجاه الأشياء .. نحن نسعى لإرغامهم على النظر إلى السِّلعة، إن كانت سيارة أو ساعة، بشكل مغاير". إلا أنه في أيلول 1997 وقبل وقت قصير من إقامة معرض "سمارت كارت" - ويسمى الآن "سواتش موبيل" - ظهرت الإخفاقات الأولى. وتبين أن توقعات المتشككين قد تحققت. وبخضوعه لمتطلبات المساهمين، يعلن "حايك" عن رفضه استثمار 200 مليون فرنك في المشروع المشترك، مقلصاً مجموعة الأسهم التابعة لـ SMH، من 49% وحتى 19%، وأما الحصة المالية لـ "دايملربنز" على العكس، فقد ارتفعت من 300 وحتى 500 مليون مارك ألماني.

وإن على مرسيدس الآن أن تقوم بتحقيق حلم "حايك"، والتي أحدثت من أجل هذا شبكة من الوكلاء. ولم تكن MCC واثقة بعد أنها تستطيع بيع 200ألف سيارة في السنة وبعد 5-6سنوات البدء بالحصول على الأرباح.

الأنموذج الأول الذي سيتم تجميعه في معمل "أمباخ"، (فرنسا)، كان يجب حسب اعتبارات الشَّركة، أن يملك محركاً من ثلاث سيليندر، ويصرف 4 ليترات لكل 100كم. ويتيح زيادة السرعة حتى 130كم/سا. وبعد ذلك، ومع الانتقال إلى محركات الديزل، فإن مستوى الغازات المطروحة يفترض تقليصه إلى 3 ليترات لكل 100كم. ومع هذا لا يعتقد المحللون كثيراً، كما في السابق، في نجاح العمل. وعلى الرغم من أن السيارة ذات المقعدين مخصصة للقطاع المتنامي من السُّوق العالمية للسيارات، فإن حظوظها ضد سيارة "فيات، VW" و"رينو وروفر" مشكوك في أمرها. وليتم تحقيق المعدل المطلوب من مبيع 200 ألف سيارة في العام، كان على "سمارت" أن تحصل على 4.5% من سوق السيارات وإزاحة سيارة "توينغو" القوية من شركة "رينو" و"سيتي"، والأنموذج الجديد من فولكسفاغن. والحق إن المراقبين يتوقعون لهؤلاء المنتجين المنتشرين عالمياً مثل "CM" و"فورد" حتى العام 1999 خسارة 1% من السُّوق الأوروبية. ومع هذا فإن هناك القليل ممن يثق في القدرة على توظيف الأموال في هذه السِّلع. وهل هناك أهمية لإنفاق 16 ألف مارك على سيارة تتسع لراكبين، صغيرة الحجم، في حين أنه يمكن مقابل هذا المبلغ شراء سيارة كبيرة نوعاً ما، مثل "لوبو" أو سيارة "فولكسفاغن" الجديدة.

يبدو أن شركة "مرسيدس" هي الوحيدة حتى الآن التي تثق في نجاح "طفلها الصغير". إلا أن صعوباتها قد بدأت، فالشاحنة الصغيرة من صنف أ، والتي طرحت في السُّوق خريف عام

1997، فشلت فشلاً ذريعاً وتم سحبها من المبيعات. وهذا الأمر أثر كثيراً على ميزانيات مرسيدس وقوض من شهرة الشَّركة. وعليها الآن أن تثبت من جديد أن مرسيدس قادرة على إنتاج وتصنيع تقنية آمنة ومضمونة.

وفي 18 كانون الأول 1997 وقبل ثلاثة أشهر من الوقت المخطط له لعرض سيارة "سمارت كار" في السُّوق. أعلنت "دايملر – بنز" أن إنتاج السيارة سيتأخر لنصف عام بهدف تحسين نظام الأمان وبسبب الصعوبات التي ظهرت أثناء عملية الإنتاج. الأزمة المالية الجديدة وتقويض سمعة الشَّركة لم تترك وقتاً للتفكير أبداً.

الأسئلة:

1- حققت ساعات "سواتش" نجاحاً كبيراً. ما الذي ضمن لـ "حايك" النصر على المنافسين اليابانيين؟

2-هل أفكاره مناسبة للسِّلع والأسواق الأخرى؟

3-ما هي الوظائف الأساسية في عملية إنتاج السِّلع الجديدة لدى "حايك"؟

لماذا تطلب تنفيذ فكرة السيارة الجديدة لشركته إلى شريك آخر؟

هل يمكن القول: إن عمل مشروع *SMH* "مرسيدس" ناجح؟

4- هل تأخذ فكرة سيارة "سمارت" خصائص السُّوق بالحسبان؟ وهل الرفض اللاحق للدراسات التّسويقية مسوغاً في مثل هذه الحالة؟

5- ما هي المسائل، حسب رأيكم، التي لا بد من الاهتمام بها وما هو الوقت المناسب أكثر للاختيار؟

6- هل على شركة مرسيدس أن تمتنع عن ادعاءاتها في سوق السيارات الصغيرة؟ وهل لدى موديل "سمارت" حظوظ للنجاح؟

المصادر:

Tony Lewis, "*What's safe, green and doesn't go too fast*?", *The European* (*4-10 February 1994*), *p.12*; *John Parry*, "*Clock turns slowly as Hyek dreams about his green car*", *The European* (*4-10 February 1994*), *p.17*; *Kevin Done*, "*Mercedes and Swatch in minicar venture*", *Financial Times* (*23 February 1994*), *p.1*; *Jonathan Glancey*, "*Watch this car*", *Independent* (*10 March 1994*), *p.23*; "*Volkswagen to produce new beetle*", *Financial Times* (*28 November 1994*), *p.3*; *John Parry*, "*Swatch-mobile set foe Germany*", *The European* (*2-8 December 1994*), *p.16*; "*Caught in a moose trap*", *The European* (*6-12 November 1997*), *p.28-29.*

الفصل الثالث

تسويق الخدمات

لدى قراءتكم لهذا الفصل يجب أن تكون لديكم القدرة على:

- تعريف ماهية الخدمات.
- الحديث عن خصائص تسويق الخدمات، وتعداد مواصفاتها المميزة.
- وصف الإستراتيجيات الأساسية لتسويق الخدمات.

معلومات للتأمُّل

لوفتهانزا تصغي إلى زبائنها

عندما يكون لدى شركة الطيران أسطول جديد، والطيارون الخبراء والطاقم وكذلك الكادر التقني الأفضل في العالم، فإنها حرة في التركيز على ما هو مؤثر فعلاً عليكم.

هذه مقتطفات من النشرات الدعائية لشركة "لوفتهانزا إيرلاين". لم يكن بإمكان شركة الطيران الألمانية هذه منذ عشر سنوات فقط، أن تعلن عن هذا الأمر. لكنها تفتخر الآن بأنها معروفة ومشهورة ليس من خلال خدمتها النوعية فحسب، بل القدرة على الاستماع أيضاً. وهي راضية تماماً عن هذا، معتقدة أن الخدمات العالية الجودة يتم تعويضها، والأهم، أن تنفيذ الرغبات الاستهلاكية هو شرط الحفاظ على الزبون.

"لوفتهانزا" مؤسسة ضخمة جداً، تقوم بعلميات النقل الجوي في كل أرجاء العالم، وأصبحت في بداية التسعينيات أوَّل من قام بالأبحاث العلمية الدقيقة جداً على المسافرين عبر الطائرات، والتي لم تجرِ في أي وقت سابق أبداً. كان ينوي الباحثون معرفة وجهات نظر عدَّة آلاف من المسافرين. وسألت أو استفتت الشَّركة الألمانية نحو 300 ألف رجل أعمال أوروبي يسافرون على طائراتها أو على طائرات الشَّركات الأخرى. وما أثار الاهتمام بشكل خاص ليست نتائج الدراسة، بل ردود فعل الشَّركة تجاه رغبات الزبائن.

وفي رأس قائمة متطلَّبات رجال الأعمال فيما يتعلق بتحسين شروط الطيران كان زيادة المساحة الفاصلة ما بين مقاعد الركاب والممرات والمساحة كذلك ما بين المقاعد. والمكان الثالث والرابع من حيث الأهمِّيَّة كانا مخصصين لمقاعد مريحة جداً وكذلك للأمكنة المخصصة لغير المدخنين. وهناك عاملان مهمان أيضاً لزيادة راحة الركاب والمقاعد المخصصة لرجال الأعمال وهما: عمليات تسجيل الجوازات المنفردة ومعاينة ومراقبة الجوازات.

لقد أخذت لوفتهانزا هذا الأمر بالحسبان وأحدثت مقاعد تجريبية مريحة جداً مخصصة لرجال الأعمال على بعض خطوطها الداخلية والدولية. وإن رد فعل لوفتهانزا يُعد فريداً من نوعه في عالم نقل الركاب: أحدثت الشَّركة أماكن واسعة أكثر لرجال الأعمال. والطلب الكبير على هذه الأماكن أدى في الماضي إلى أن قسماً من الركاب كان ينتقل للحجز في الأماكن الأخرى الاقتصادية. وإن تعديل هذا التصميم يعني أن أي إقامة في الأماكن الاقتصادية من الدرجة الثانية ستكون الآن مترافقة مع التغييرات التالية: يمكن ضم المقاعد من ناحية واحدة من الممر ويمكن تحريكها من الناحية الأخرى كي يصبح المقعد أكثر راحة. ويتم وضع المقاعد الجديدة على طائرات "بوينغ 737" و"إيرباص آ320" و"الطائرات النفاثة A321K، كما يتم تجهيز طائرات A300 و A310 الضخمة بكل ما هو عصري وحديث الآن.

قامت شركة "ريكارو" مصنعة المقاعد الخاصَّة للطائرات والتي كلفتها الشَّركة بإيجاد تصميم جديد للمقاعد، قامت بعمل مشترك مع أقسام لوفتها نزا التسويقية والتقنية. وتم تزويد المقاعد بعناصر للراحة إضافية. فعلى سبيل المثال، تمَّ تجهيزها بأنظمة اتصالات عصرية. والآن هناك هاتف آلي في كل مقعد يعمل على بطاقات الائتمان(1).

إن تحديد حاجات ومتطلبات المستهلكين المحتملين، أمر، بينما تلبية هذه المتطلبات والحاجات فهو أمر آخر تماماً. وقامت لوفتهانزا بحملة إعلانية خاصة لتقديم الشكر إلى الركاب. وكما يشير المثال الذي ذكرناه سابقاً، فإن التركيز على الزبون يمكن أن يحقق الأرباح للمؤسسات العاملة في مجال تقديم الخدمات. ولرفع جودة الخدمة، يجب على الشَّركة

أولاً أن تصغي إلى رغبات الزبائن ومن ثم توجيه كل جهودها لتنفيذها في دقة تامة. وبداية يستخدم التَّسويق أثناء بيع السِّلع - معجون الأسنان السيارات والمعدات وغيرها، إلا أن مبادئ التَّسويق يمكن أن يتم استخدامها وتطبيقها من قبل المؤسسات التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، وهذا ما قامت به لوفتهانزا.

الأسئلة

1. ما الشيء الذي يؤثِّر على مستوى خدمة الزبائن، حسب رأي المسافرين على متن طائرات لوفتهانزا؟
2. حددوا العناصر الملموسة وغير الملموسة للخدمات.
3. ما هي الصِّفات الأساسية للخدمات والتي تميزها عن السلعة؟
4. ما هي المقاييس التي يسترشد بها المستهلكون أثناء اختيار شركات الطيران للسفر على متنها.؟
5. يمكن للمستهلك أن يلمس ويرى ويشم السِّلع المعروضة قبل قيامه بالشراء. كيف يختار المستهلك عملياً عندما تعرض أو تقدم إليه الخدمات غير المحسوسة نسبياً؟
6. بماذا يتميز تسويق الخدمات عن تسويق السِّلع؟ حددوا الطريقة التي يمكن فيها للإستراتيجيات التسويقية أن تخلق ميزات تنافسية.

المدخل

إن إحدى توجهات تطوُّر الاقتصاد المعـاصر الأساسـية في العقـدين الأخـيرين هـو مجـال الخدمات المتطور بسرعة. ففي الدول الأوروبية المتقدمة وكذلك في الولايـات المتحـدة واليابـان، يزيد عدد العاملين في مجال الخدمات عدد كـل العـاملين جميعـاً في المجـالات الأخـرى. وتقـدر نسبة الخدمات الاجتماعيـة والخاصَّـة في هـذه الـدول بــ 60-70% مـن الحجـم العـام للإنتـاج الوطني. وتشكل الخدمات في مجال التجارة الدولية ربع حجم التصدير العالمي العام تقريباً.(2) وإن أمـاكن العمـل المرتبطـة بتقـديم الخـدمات ليسـت موجـودة في المجـالات التقليديـة غـير الإنتاجية وفي الفنادق وشركات الطيران والبنوك والاتصالات وغيرها فحسب، بـل في العديـد مـن المجالات الإنتاجية أيضاً. ومن بينها – محامو الشَّركات، الأطباء، المصممون والمختصون في تأهيل الكادر التجاري. ويتم شراء الخدمات من قبل أشخاص معينين، كما من قبل ربات البيوت أيضـاً، وفي هذه الحالة يطلق عليها تسمية، استهلاكية وإذا تمَّ تقديم الخـدمات إلى الشَّركـات وغيرهـا من المؤسسات فإنها تسمى خدمات عملية.

إن زيادة الطلب على أنواع مختلفة من الخدمات يمكن تفسيره من خلال تأثير مجموعة كاملة من العوامل. أولاً: نتيجة نمو الرفاهيـة زادت رغبـة المسـتهلكين في التخفيـف مـن العمـل الروتيني مثل التنظيف وتحضير الطعام وغيرها، مما أدى إلى ازدهار صناعة الرفاهيـة. ثانيـاً: إن نمو الإيرادات وظهور وقت الفراغ الإضافي الحر قـد زاد مـن الطلـب عـلى مجموعـة كاملـة مـن الخدمات المتعلقة بأعمال تمضية وقـت الفـراغ والاسـتجمام والأنشـطة الرياضـية. ثالثـاً: إن نمـو استخدام السِّلع التقنية العالية في الظروف المنزلية (كمبيـوترات شخصـية وغيرهـا) قـد أدى إلى زيادة الحاجة إلى المختصين في تركيبها وإصلاحها وخـدمتها. وفـيما يتعلـق بالخـدمات العمليـة، فإن تحسين الأسواق والتقنيات يعزز من حاجات الشَّركات إلى مشاريع تقديم الخـدمات والتـي تقوم بإجراء الدراسات والبحوث وإعداد الإستراتيجيات التسويقية والاستشارات التقنية. زد على ذلك، إن ضرورة تقليص النفقات الدائمة ترغم الشَّركـات عـلى شراء الخـدمات الجـاهزة، ولـيس تحمل أعباء إضافية متعلقة بعمليات التنفيذ المستقلة للمهمات المتخصصـة. تشـتري الشَّركـات الخدمات لأن هذا يتـيح لهـا تفـادي توظيـف الاسـتثمارات الإضـافية لإنتاجهـا الخـاص وبـذلك تحافظ على مرونتها ونشاطها. وأخـيراً، يسـعى أكـبر عـدد مـن الشَّركـات إلى تركيـز نشـاطها في

المجالات المتخصصة الضيقة، وهـي تـرفض الأنـواع الثانويـة للنشـاط، لاسـيما التجميـع والنقـل، مشجعة بذلك توسيع مجال الخدمات. إن كل هذه التوجهـات أثـارت بـدورها زيـادة الاهـتمام بالمشكلات الخاصَّة المتعلقة بتسويق الخدمات.

إن مجال الخدمة يشمل العديد من المجالات الأخرى. وفي أغلبية الدول تقدم الحكومات الخدمات عن طريق المحاكم وخدمات التشغيل والمشافي والجيش والشرطة والإطفاء وخـدمات البريد والمؤسسات التعليمية. ويقدم قطاع المؤسسـات غـير التجاريـة والخاصَّـة الخـدمات عـلى شكل المتاحف والأعمال الخيرية والكنائس والمعاهد والصناديق المختلفة والفنادق. وإن ممـثلي القطاع العملي هم من المؤسسات التجاريـة المهتمـة في الحصـول عـلى الأربـاح. ومـن بيـنهم – شركات الطيران والبنوك والفنادق وشركات التأمين والمؤسسات الاستشـارية والمؤسسـات الطبيـة والقانونية وصناعة مواد التسلية والترفيه ووكالات الإعلان وشركـات البحـث ومؤسسـات تجـارة التجزئة.

وعموماً، إن تقديم الخدمات في السُّوق يتعلق بظهـور مسـائل خاصـة، يحتـاج حلهـا إلى وجود إستراتيجيات تسـويقية. والآن لنسـتعرض طبيعـة مؤسسـات تقـديم الخـدمات وصـفاتها المميزة.

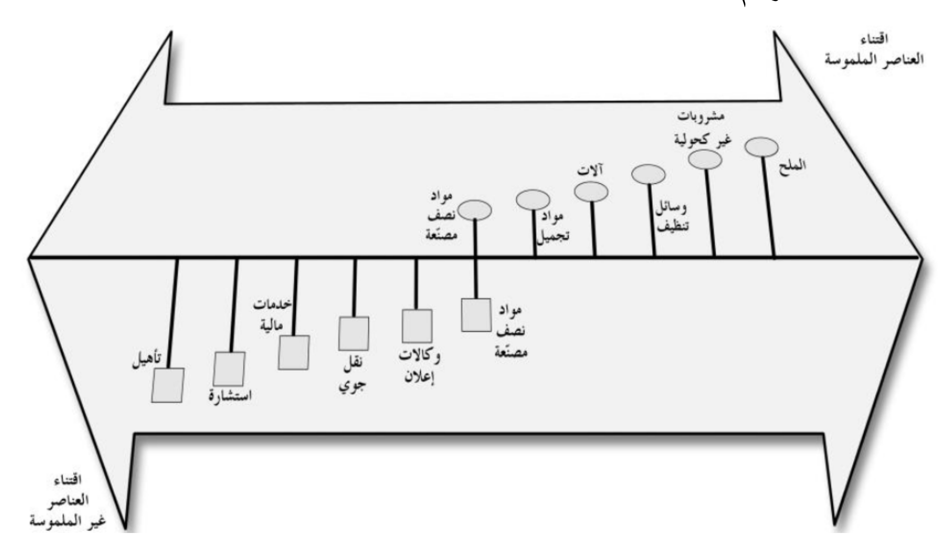
طبيعة وصفات الخدمات

تعريف مفهوم الخدمات

الخـدمات – هـي أي نشـاط أو عمـل خـير يمكـن لجهة معيَّنـة أن تقدمـه لجهـة أخـرى. وهـي مـن حيـث الجوهر غير ملموسـة ولا تـؤدِّي إلى نقـل ملكيـة مـا. إن استئجار أو حجز غرفة في الفندق ووضع الأموال في البنك والطيران على متن الطائرة وزيارة الطبيب والمزين وارتياد الأماكن الرياضية واستشارة المحامي – كل هذه عمليـات يومية مرتبطة باقتناء أو الحصول على الخدمات. إلا أنه لابـد أن نشـير أنـه إضـافة إلى إنتـاج السلع، فإن العديد من المؤسسات الصناعية تقدم كذلك مجموعة كاملة من الخـدمات، ومـن بينها – تسليم البضائع، تقديم الخدمة التقنية والإصلاح وبرامج التأهيل والاستشارات التقنية. زد عـلى ذلـك، إن العديـد مـن مقـدمي الخـدمات، إضـافة إلى مجـال عملهـم الأسـاسي، يبيعون السِّلع الطبيعية. فعلى سبيل المثال. تقدم شركات الطيران تشكيلة واسعة مـن الطعـام والشراب والصحف التي تُعد جزءاً أساسياً من الخدمات الأساسية وهي – النقل الجوي. ونادراً جداً ما نعثر على مؤسسة تقدم السِّلعة أو الخدمات بشكل خـاص. وفي محاولـة للعثـور عـلى الاختلافات ما بين السِّلعة والخدمات يكون من الأفضل لو أننا استعرضـنا مفهـوم "كونتينـوم"

الخـدمات (**Service**): أي نشـاط أو عمـل خـير يمكـن لجهـة معيَّنـة أن تقدمه لجهة أخـرى. والخـدمات مـن حيث الجوهر هـي غـير ملموسـة ولا تؤدِّي إلى اقتناء ملكية ما.

(السِّلعة – الخدمة) مع العديد من الاحتمالات والخيارات، ابتداءً من اقتناء السِّلعة وانتهاء باقتناء الخدمات (الرسم 1/ 3).



الرسم 1/ 3: "السِّلعة – الخدمة" بمستوى مختلف من اللمس

تحقق الشَّركات أفضلية باختيارها للوضع الأكثر ملاءمة "للسِّلعة – الخدمة" وبتغيير ميزان العناصر الملموسة وغير الملموسة في العرض فعلى سبيل المثال، يمكن لمصنع تجهيزات المطابخ أن يقوم بتحسين عرضه من خلال تقديم خدمات التصميم المهني والاستشارة للمستهلكين.

أنواع الخدمات

هناك العديد من المؤسسات المتنوعة في مجال الخدمات، ويمكن تصنيفها حسب مجموعة كاملة من الدلائل، ومن بينها – نوع الملكية: فهل هي مؤسسات القطاع الخاص (المخازن الاحتياطية، مؤسسات التوزيع – البنوك) أم مؤسسات القطاع الحكومي (الشرطة، المشافي الحكومية). والدليل الثاني هو السُّوق التي تعمل فيها الشَّركة: سوق استهلاكية (تأمين اقتصادي، تجارة التجزئة) أم سوق الإنتاج (خدمة أقسام الحاسوب). ويمكن تصنيف الخدمات أيضاً حسب مستوى الاتصال مع الإنسان: خدمات الاتصال القوي (المزين، الخدمة الطبية) أو الاتصال الضعيف (الغسالات الأوتوماتيكية العامة أو المصابغ) حيث تقديم الخدمات موجه نحو هدف معين. ويمكن للأشخاص أن يقدموا الخدمات أيضاً (استشارات مختلفة، تعليم) أو الأجهزة الأوتوماتيكية (آلات سحب الأموال الآلية).

وتنقسم الخدمات الأولى بدورها إلى خدمات مقدمة من قبل مختصين مؤهلين ورفيعي المستوى (شركات المحاماة والمشافي) وإلى خدمات لا يتطلب تقديمها توفير خبرات خاصة (عمال التنظيف أو النقل). إن الاختلاف الكبير للخدمات المقدمة يعني انه لابد لمقدمي الخدمات من أجل خلق مزايا تنافسية والحفاظ عليها، أن يفرزوا ويحلوا مسائل خاصة بنوع محدد من النشاط. وعلى الرغم من التنوعات المتشابهة في التصنيف إلا أن هناك مجموعة كاملة من المواصفات أو الصِّفات الخاصَّة بكل الخدمات.

مواصفات الخدمات

عند إعداد الخطة التسويقية يجب على الشَّركة أن تأخذ بالحسبان خمس مواصفات للخدمات وهي: إن الخدمات غير ملموسة، ولا يمكن تجزئتها أو حفظها، وغير دائمة أو مستمرة وغياب المواصفات. وهذه المواصفات الخمسة سوف نستعرضها بتفصيل أكثر في الأقسام التالية(3).

غير ملموسة

الخدمات غير الملموسة (**Service intangibility**): هي من إحدى مواصفات الخدمات الأساسية ويعني أنه لا يمكن رؤيتها أو تجربتها أو لمسها أو سماعها أو شمها إلى أن يتمَّ اقتناؤها.

الخدمات غير ملموسة يعني أنه من غير الممكن عرضها، أي لا يمكن رؤيتها قبل الشراء، أو لا يمكن تذوقها أو لمسها أو سماعها أو شمها. ويمكن للمستهلك أن يعاين اللون والمؤشرات التقنية وعمل جهاز الصوت الذي يرغب في شرائه. وعلى العكس من ذلك فإن زبون صالون التزيين لا يمكنه رؤية النتيجة قبل اقتناء الخدمة، وكذلك الأمر فإن المسافرين على متن شركات الطيران لا يملكون إلا تذكرة السفر وبطاقة التأمين على السفر.

وباعتبار أن الخدمات غير ملموسة إلى أن يتم شراؤها فإن معدل عدم تحديد الاقتناء يزداد. ولتخفيض هذا المعدل يبحث المشترون عن "إشارات" جودة الخدمات، ويقوم باستخلاص النتائج المتعلقة بالجودة انطلاقاً من المكان والكادر والسعر والتجهيزات ووسائل تقديم الخدمات التي يمكنهم رؤيتها. إذاً، إن هدف تقديم الخدمات هو زيادة مستوى ملموسية أو لمس الخدمات في هذا القدر أو ذاك. وفي الوقت الذي يحاول فيه موردو السِّلع إضافة خواص غير ملموسة عليها (سرعة التسليم، تمديد فترة الضمان والخدمة ما بعد البيع) فإن موردي الخدمات يحاولون جعل هذه الأخيرة ملموسة(4).

ولنتخيل أن بنكاً ما يرغب إيصال فكرة إلى المستهلك تتمحور حول أنه يريد تقديم خدمات نوعية وسريعة، ومن أجل هذا عليه أن يعد إستراتيجية إحداث مواقع ملموسة في كل عناصر الاتصال مع الزبائن. وإن الوضع الطبيعي للبنك يجب أن يساعد على تقديم رعاية وخدمة سريعة وفعالة: ويجب على صورته الداخلية أن تكون مليئة بخطوط مباشرة ومتساوية، والتخطيط الداخلي يجب أن يكون أيضاً دقيقاً، والأدوار على الصناديق يجب أن تكون قصيرة قدر الإمكان. وعلى موظفي البنك أن يكونوا عمليين وأن يرتدوا بشكل أنيق. وكل التجهيزات: الحواسب، آلات التصوير والطاولات يجب أن تكون عصرية. وعلى دعاية البنك وغيرها من وسائل الاتصالات أن تعمل بفعالية، ويتم التعبير بشكل واضح وبكلمات بسيطة ومختارة بشكل جيد. وإن تسمية وشعار خدمات البنك يجب أن يتمَّ اختيارها بحيث تعبر عن سرعة وفعالية عمل البنك. وبما أن عدم ملموسية الخدمات تزيد من خطر التحديد عند شرائها فإن المستهلكين يستمعون أكثر إلى الأشخاص الآخرين عند تقييمها. ولذا فإن موردي الخدمات (في حالتنا هذه موجهين جهودهم التسويقية نحو الأشخاص ذوي النفوذ محاولين حثهم على الاستفادة من خدمات البنك) والزبائن الراضين (كي ينصحوا زملاءهم وأصدقائهم بخدمات البنك). وإن نظام حساب الأسعار لقاء مجموع الخدمات المقدمة المختلفة يجب أن يكون بسيطاً ومفهوماً. وبشكل مشابه، ما ذكرناه في حالة لوفتها نزا وغيرها من شركات الطيران إذ على مديري التَّسويق فيها أن يحددوا الطريقة التي يمكن للخدمات من خلالها أن تكون "ملموسة". إن إحدى طرق تعزيز جعل الخدمات ملموسة يمكن أن تكون المهنية العالية للخدمات الأرضية والخدمات الإضافية المتنوعة أثناء رحلة الطيران.

عدم التجزئة

يتم أولاً إنتاج السِّلع الطبيعية ومن ثم يتم حفظها، وبعدها يتم بيعها، وأخيراً يتم استهلاكها. وبخلاف السلع فإن الخدمات تباع ومن ثم يتم إنتاجها واستهلاكها، حيث يحدث هذا في الوقت ذاته. إن عدم تجزئة أو فصل الخدمات يعني أنه لا يمكن فصلها عن مصادرها بغض النظر إن كانت تقدم من قبل الإنسان أو الآلة. وإذا قدم الإنسان خدمة فإنه يُعد جزءاً من هذه الخدمة. وكمثال على ذلك نقترح مشاهدة حفل فني، والخدمة في هذه الحالة تُعد عرض فرقة البوب مثلاً، وهي لا يمكنها تقديم خدمة دون تواجد المستهلكين (المشاهدين). والمدرس لا

عدم تجزئة الخدمات (**Service Inseparability**): هي من إحدى صفات الخدمات الرئيسة وهي تعني كل ما يتمُّ تقديمه واستهلاكه في الوقت ذاته. ولا يمكن تجزئتها أو فصلها عن المصدر بغض النظر إن كانت هذه الخدمات تقدم من قبل الإنسان أو الآلة.

يمكنه أن يقدم خدمة التدريس في الصف إذا لم يكن هناك طلاب. ونتيجة ذلك فإنه أثناء إنتاج الخدمة يتواجد دوماً المستهلك. وإن التفاعل المشترك ما بين المورد والمشتري يُعد عنصراً خاصاً ومهماً لتسويق الخدمات. وإن جودة السِّلعة – الخدمة النهائية تتعلق بالمورد والمشتري معاً. وإن علاقة المستشار القانوني بزبونه يؤثِّر على تقييمه النهائي لمجموعة الخدمات التي حصل عليها. وإن قدرة المدرس على تحقيق التفاهم المتبادل مع الطلاب يؤثِّر على مؤشرات تحصيلهم العلمي. إذاً، إن الموظف في مجال الخدمات يجب أن يكون مؤهلاً بشكل جيد لإقامة التعامل المشترك مع الزبائن.

الميزة الثانية لصفة عدم تجزئة الخدمات هي تواجد المستهلكين الآخرين ومشاركتهم نوعاً ما في عملية تقديمها. إن مستمعي الحفل الفني والطلاب في الصف وركاب الطائرة وزوار المطاعم يتواجدون أثناء عملية استهلاك الخدمة وتقديمها من قبل شخص معين. وإن تصرفهم وسلوكهم يحدد مستوى قبول الخدمة من قبل أشخاص معيَّنين.

فعلى سبيل المثال، التجمع الكبير في المطاعم يمكن أن يقوي الشعور بالراحة لبعض الزوار ويقلل من مستوى رضاهم. وبالتالي، إن مهمة مدير الأعمال هي ضمان أن لا يعرقل المشترون المشاركون في عملية استهلاك الخدمات، حصول المشترين الآخرين على الرضا والقبول.

وبسبب عملية الإنتاج والاستهلاك الجارية في الوقت ذاته يعاني موردو الخدمات من صعوبات معيَّنة عند زيادة الطلب. ويستطيع منتج السِّلع عند انتظاره زيادة الطلب، أن يزيد من الإنتاج وتوسيع خط الإنتاج العام أو تراكم الاحتياط. وهذا الأمر لا يمكن حدوثه في مجال الخدمات، لاسيما في حالة المطعم مثلاً أو الشَّركات القانونية. لذا يجب على مؤسسات تقديم الخدمات أن تولي اهتماماً خاصاً بإدارة الطلب، آخذة بالحسبان هذه القيود. وتستخدم الأسعار العالية أحياناً للحد من الطلب على الخدمات الأكثر انتشاراً. وهناك أيضاً مجموعة من الإستراتيجيات لحل مشكلة زيادة الطلب، أولاً: يمكن لمورد الخدمات أن يعمل مع مجموعات كبيرة لتخديم أكبر عدد ممكن من المستهلكين في الوقت ذاته. وعلى سبيل المثال، تستخدم في مجال تجارة التجزئة أماكن ضخمة لتخديم العدد المتنامي والمتزايد من المستهلكين، وتجمع فرقة البوب عدداً كبيراً من المستمعين إذا أقامت حفلتها في استاد رياضي وليس في قاعة مغلقة مثلاً. ثانياً: مورد الخدمات يستطيع أن يسرّع من وتيرة العمل، أي تعلّم العلم بسرعة. يمكن زيادة إنتاج العمل إذا تعلم الموظفون الاستفادة من وقت العمل بفاعلية. وأخيراً، تستطيع مؤسسات تقديم الخدمات أن تشرك عدداً إضافياً من الموظفين.

عدم الاستمرارية

بما أن عملية إنتاج واستهلاك الخدمات مرتبطة باشتراك الأشخاص، فإن هناك خطر لعدم استمرارية الجودة، وتتعلق جودة الخدمات بمن ومتى وأين وكيف تقدم. وجودة الخدمات بحد ذاتها من الصعب جداً أن تتم مراقبتها. فعلى سبيل المثال تملك بعض الفنادق شهرة مقدم الخدمات الأكثر جودة من الآخرين. وفي الفندق ذاته يمكن لموظف الاستقبال أن يكون ودوداً ويعمل بجد، بينما موظف آخر لا يبعد عنه بضعة أمتار يمكن أن يكون منغلقاً وبطيئاً. حتى أن جودة الخدمات المقدمة من قبل موظف واحد تتغير حسب شكله الجسدي ومزاجه أثناء الاتصال مع كل مستهلك. فعلى سبيل المثال، جودة الخدمات المقدمة من قبل محامي يمكن أن تتغير جذرياً.

عدم استمرارية جودة الخدمات (**service variability**): صفة من إحدى صفات الخدمات وهي تعني أن جودة الخدمات يمكن أن تتغير بقوة بغض النظر عن من ومتى وأين وكيف تقدم.

تتخذ مؤسسات تقديم الخدمات تدابير متنوعة فيما يتعلق بمراقبة الجودة(5).. وقبل أي شيء، الاختيار الدقيق للكادر وتأهيله، فشركات الطيران والبنوك والفنادق مثلاً تنفق أموالاً ضخمة لتأهيل موظفيها الذين سيعملون فيما بعد على رفع جودة الخدمات. وموظفو شركة الطيران SIA الذين يخدمون المسافرين من رجال الأعمال، يجب أن يكونوا ودودين دائماً ومتيقظين بغض النظر عن الوقت الذي يعملون فيه ومدة الرحلة وخط سير الطائرة. زد على ذلك، يمكن زيادة حث وتشجيع الموظفين عن طريق إعطاء الحوافز المتعلقة بشكل غير مباشر مع جودة الخدمات. ومن أجل هذا الأمر يتم إعطاء المكافآت والجوائز مثل "موظف الشهر" أو أي مكافآت أخرى ترتبط بآراء المستهلكين. ويمكن كذلك تأمين اتصال غير مباشر للعاملين مع المستهلكين، مما يتيح رفع مستوى مسؤوليتهم عن جودة الخدمات المقدمة. ففي ورشات التصليح مثلاً يستطيع التقنيون الاتصال المباشر مع مالكي السيارات التي يقومون بإصلاحها. وتراقب وتتأكد الشَّركة دائماً من مستوى رضا المستهلكين بمساعدة نظام الشكاوى والاقتراحات والاستبيانات. وعندما يتم اكتشاف أن هناك خدمة سيئة، تتخذ إجراءات للقضاء عليها. وأخيراً تستطيع مؤسسات تقديم الخدمات أن ترفع من مستوى أو معدل استمرارية الجودة، بتغيير موظفي التجهيزات، وكذلك عن طريق تطبيق إجراءات عملية معيارية مفصلة وصارمة.

عدم الاحتفاظ

إن صفة عدم الاحتفاظ بالخدمات تعني أنه لا يمكن حفظها بهدف بيعها لاحقاً أو استخدامها. وفي

عدم الاحتفاظ بالخدمات (**Service perishability**): هي من إحدى صفات الخدمات الأساسية وهي تعني أنه لا يمكن حفظها بهدف بيعها لاحقاً أو استخدامها.

بعض الدول يأخذ الأطباء أجراً لقاء معاينتهم للمرضى لأن قيمة الخدمات تكون مهمة في لحظة معيَّنة وتختفي عندما لا يأتي المرضى إلى عيادتهم. ولا تشكل صفة عدم الاحتفاظ بالخدمات مشكلات معيَّنة إذا كان الطلب عليها مستقراً نوعاً ما. إلا انه إذا تعرض الطلب لبعض التقلبات المختلفة، فإن مؤسسات تقديم الخدمات تواجه صعوبات ومشكلات. فعلى سبيل المثال، تضطر مؤسسات النقل العام إلى الاحتفاظ بأعداد كبيرة من الآليات كاحتياط للطلب العالي في ساعات الذروة أكثر من احتفاظها في الأوقات العادية.

وتستطيع مؤسسات تقديم الخدمات أن تطبق عدَّة إستراتيجيات لإزالة عدم التناسق ما بين الطلب والعرض. ومن ناحية الطلب فإن التسعير التمييزي أي وضع أسعار مختلفة في وقت مختلف – يساعد في تغيير قليل في حصة الطلب في وقت الذروة. ويمكن القول إنه بإمكان الشَّركة وضع أسعار متدنية على بطاقات السينما أو الإقامة في الفنادق في "الفصل الميت". وتبيع شركات الطيران "تذاكر احتياطية" بحسم كبير لملء الأماكن الشاغرة. والطلب في الأوقات العادية يمكن زيادته كما تفعل بعض الفنادق، إذ تعرض على السياح إقامة رحلات استجمام قصيرة. وفي أوقات الذروة يمكن أن تقدم للزبائن خدمات إضافية، فعلى سبيل المثال، أثناء انتظار الزبون لمكان شاغر في المطعم يمكن تقديم كأس من الشراب إليه. زد على ذلك إن نظام الحجز يلعب دوراً كبيراً في مسألة التعامل مع الطلب المتزايد، إذ يتم تطبيقه بانتظام في شركات الطيران والفنادق والعيادات الطبية. وتستطيع الشَّركات أن تجذب عمالاً مؤقتين للعمل في ساعات الذروة. وعند زيادة عدد الطلاب المسجلين في المعاهد يتم تعيين مدرسين مؤقتين، كما أن المطاعم تعين كذلك موظفين يقومون بتخديم العدد المتزايد من الزوار. ويمكن تلبية الطلب في وقت الذروة بفاعلية. وذلك بالسماح للموظفين بالقيام بالعمل المطلوب والضروري فقط. ويمكن إلقاء قسم من العمل على مسؤولية المشترين بشكل غير مباشر، ففي السوبر ماركت مثلاً، يقوم المشترون بأنفسهم بتغليف السِّلع التي اشتروها. وتستطيع المؤسسات أن تستفيد بتغليف السِّلع التي اشتروها. وتستطيع المؤسسات أن تستفيد بشكل مشترك من بعض الخدمات كما تقوم بذلك بعض المشافي باقتناء التجهيزات الطبية الغالية الثمن وأخيراً يمكن للشركة أن تسعى للتوسع في عملها. فشركة الطيران مثلاً تشتري طائرات جديدة وذلك انتظاراً لزيادة الطلب على النقل الجوي الدولي مستقبلاً.

غياب التملك

عندما يشتري المستهلكون السِّلع الطبيعية كالسيارات أو الكمبيوترات مثلاً، يحصلون على إمكانات خاصة لاستخدام المنتج لفترة زمنية غير محدودة، أي يمتلكون السلعة، وعند

الرغبة يستطيعون بيعها. وبخلاف السِّلع الطبيعية، فإن الخدمات لا تُعد ملكاً لأحد. ومستهلكو الخدمات يملكون غالباً القدرة على استخدامها خلال ضريبة التأمين ويمددونها فيما بعد. يأتي العيد الذي لا يمكنكم الاحتفال به في الوقت المحدد، لكنْ؛ عاجلاً أم آجلاً سينتهي. وبخلاف السلعة، فهي غير أبدية. وبسبب غياب التملك فإن الشَّركات التي تعرض الخدمات يجب أن تبذل جهوداً إضافية لتعزيز صورة وجاذبية ماركتها التجارية بمساعدة أحد الأساليب التالية:

1- تشجيع المستهلكين على الاستخدام المتكرر للخدمات، كما في حالة المخططات الخاصَّة لأجرة الخدمات في شركة بريتش إيراوز "البريطانية وغيرها من شركات الطيران الأخرى للمسافرين الذين يستفيدون من النقل الجوي.

2- تأسس أندية أو روابط بهدف تعزيز الشعور بالملكية (أندية شركة بريتش إيرواز) للزبائن الدائمين، وشركة توشيبا وغيرها).

3- حسب الإمكان، يستطيع موردو الخدمات أن يحولوا النقص في غياب التملك إلى ملكية، فعلى سبيل المثال، يقول مختص التصميم الصناعي بثقة تامة إنه بالاستفادة من الخدمات، يستطيع الشخص الذي يستفيد منها أن يقلص النفقات.

الإستراتيجيات التسويقية لتنظيم مجال الخدمات

منذ وقت ليس بالبعيد تنازلت مؤسسات تقديم الخدمات إلى الشَّركات - المنتجة في تقوية الاستفادة من التَّسويق. والعديد من الشَّركات العاملة في مجال ما صغيرة جداً (ورشات تصليح الأحذية، المزينون، المصابغ) وتعتبر أن التَّسويق مكلفاً للغاية. وتتم الاستفادة من خدمات المؤسسات الأخرى (المعاهد، المشافي) لوقت طويل من خلال الطلب الكبير جداً عليها، وحتى وقت قصير لم تكن تحتاج إلى التَّسويق. بينما مؤسسات أخرى (قضائية، طبية، محاسبة) اعتقدت أن استخدام التَّسويق لا يليق بها. والمؤسسات التي تقدم الخدمات "اللطيفة، الحساسة" لم تفكر حتى في تطبيق التَّسويق في علمها، لأنه أمر غير منطقي حسب رأيها (المداخلة 1/3).

المداخلة 1/3

استعراض سوق الخدمات الطقوسية

نادراً ما يتذكر الناس الموت، وإذا كنتم تعملون في مجال تقديم الخدمات الطقوسية - وهذا العمل يتعلق بالموت، وتنشيطه يرتبط أيضاً بالموت - فما هي السياسة التسويقية التقليدية التي يمكن أن تكون مناسبة لهذا العمل؟ في السنوات الأخيرة لم

تغيُّر مكاتب دفن الموتى في العديد من الدول من عملها فقط، بل اتبعت طريقة جديدة للحفاظ على الزبائن وزيادة حصتها في السُّوق أيضاً.

ومنذ أن غيرت اللجنة المستقلة للتلفزيون في بريطانيا عام 1993 من قواعد الإدارة بواسطة الدعاية اللطيفة، يستخدم أصحاب مكاتب دفن الموتى الدعاية التلفزيونية لإقناع المشاهدين بدفع الأموال قبل وقت طويل من الموت. واستخدم مدير وشركة سرفيس كوربوريشن انترناشيونال – الشَّركة الأكبر في العالم لتقديم الخدمات الطقوسية، هذه الطريقة في الدعاية في التلفزيون البريطاني في بداية عام 1994. وجذبت اهتمام سبعة وستين ألف شخص وحققت الشَّركة أربعين مليون جنيه إسترليني حسب إحصائيات أجريت في أيلول 1994.

بدأ أصحاب مكاتب دفن الموتى تطبيق الطريقة التسويقية نتيجة التغيرات الحاصلة في الوسط التسويقي. أولاً: تشير الإحصائيات عن الموت أن عدد الموتى يصل إلى 650 ألف في العام في نهاية القرن، وسيزداد بعد ذلك. ثانياً: قبل احتدام المنافسة كانت الخدمات الطقوسية تتم عن طريق الشَّركات العائلية. لكن الشَّركات الأجنبية بدأت الهجوم على سوق الخدمات الطقوسية، وعندما اقتنت شركة (SC1) شركة "برتيانس غريت سوثرن وبلانس بروك، أصبحت الشَّركة رقم واحد في إنكلترا، والتي شغلت 15% من السُّوق. والشَّركات التي لم تستطع مقاومتها، قررت اختيار طرق أخرى لزيادة حصتها في السُّوق. وبفضل هذا الأمر تمَّ تطبيق التَّسويق في هذا المجال.

شملت سوق الخدمات الطقوسية في إنكلترا 3500 شركة بحجم تداول يقدر بـ 650 مليون جنيه إسترليني في السنة. وشغلت الشَّركات الصغرى نحو 60% من السُّوق.

والتَّسويق الذي طبق عندئذ، أدى إلى وجود إعلانات ظهرت مع مرور الوقت في الصحف المحلية، حتى قبل الدعاية في الصحف الصفراء. في بداية الثمانينيات اخترق "هوارد هودغسون" العامل قبل هذا في مجال التأمين، اخترق سوق الخدمات الطقوسية، واكتشف أنه من الممكن تحقيق توفير مهم في الأموال بمساعدة الاتجاه الإضافي لنشاط الشركة، وقد اشترى شركة صغيرة، وباتباعه طريقة جيدة لإدارة هذه الشركة، حقق نتائج مدهشة. وبدأ العمل في سوق أوراق التبغ في عام 1986 واستمر في توسيع نشاطه من خلال عمليات اقتناء جديد.

ونتيجة لهذه السياسة التي اتبعها "هودغسون" ظهر العديد من المنافسين له - "غريت سوثرن"، و"كينون سيكوريتي" . وانضمَّت شركة "هودغسون" بعد ذلك مع

"كينون سيكوريني" (29% من الأسهم كانت تنتمي إلى الشَّركة الفرنسية الضخمة في تقديم الخدمات الطقوسية بومب فينيبير جنرال) وأسستا شركة باسم PFG هودغسون كينون، وأصبح اسمها فيما بعد "بلانتابروك غروب" والتي أصبحت من إحدى الشَّركات الضخمة في إنكلترا.

بعد موجة الشراء والاندماج في الثمانينات غيرت سوق الخدمات التسويقية من سياستها التسويقية. وأخيراً ظهر مفهوم جديد ينص على أن "رغبة المستهلك" هي الأهم بالنسبة للشركة. وبعض الناس يؤجلون شراء شاهد للقبر، بينما يريد الآخرون جنازات لائقة، وبعضهم يريد التوفير في الورود - كل هذه الأمور يجب معرفتها وأخذها بالحسبان عند ممارسة العمل.

كما أن السياسة التسعيرية مهمة جداً، والدراسة التي أجرتها شركة "أولد فيروس فريندلي" التي تبيع بوليصات التأمين عوضاً عن الجنازات، أشارت أن القيمة المتوسطة لخدمات الخبازات قد تضاعفت ففي إنكلترا تبلغ القيمة وسطياً 1022 جنيه إسترليني، وتكلفة إحراق جثث الموتى - 806 جنيه إسترليني. وهذا أرخص مما في أوروبة، فالجنازات في فرنسا تكلف مثلاً 1102 جنيه إسترليني وفي ألمانيا - 1127جنيه وفي بلجيكا - 1159 جنيه إسترليني. وكان على مكتب تقديم الخدمات الطقوسية أن يتحمل القيود المقبولة والإلزامية في مجال التسعير، والتي قامت بإدخالها الرابطة الوطنية لمكاتب الخدمات الطقوسية. وإن التغييرات في الأسعار مفيدة لتلك الشَّركات التي تقدم الخدمات من خلال الدفع مسبقاً للجنازات (فكرة الأمريكيين). وهذا يتيح للحانوتي أن يزيد من الأسعار لقاء خدماته.

إن الشَّركات التي تقدم الخدمات الطقوسية تتبع أساليب مختلفة للترويج لخدماتها. وإن الدعاية التلفزيونية والدعائية في وسائل الإعلام الأخرى مخصصة لتقديم المعلومات عن الطرق الممكنة للدفع، وتقوم الشَّركة بتنظيم "أيام الأبواب المفتوحة" في مكاتبها لدفن الموتى، حيث بمساعدة الاتصال الخاص والكتب والأفلام، يعرف الزائرون كيفية إجراء الجنازات.

إن كل الإنجازات في التَّسويق في مجال الخدمات الطقوسية في التسعينيات تقوم على الافتراضات أن علاقة الإنسان بالموت تتغير، وأن الناس أصبحوا يتعاملون بجدية مع "تكلفة الموت"، ولذلك فإن عدداً كبيراً من الناس يفكرون بقدرهم المحتوم ويخططون للمستقبل في حال حدوث شيء ما!.

من الصعب جداً تعليم الناس عن الموت مسبقاً أو بشكل متأخر، وإذا تمَّ ذلك فإنهم يصبحون انتقائيين أكثر في طريقة اجتيازهم لطريقهم الأخيرة (فعلى سبيل المثال، أراد أحد الأشخاص فجأة أن يتم عزف موسيقا الجاز في جنازته)، لكن أغلب الزبائن يفضلون الجنازات التقليدية.

في اليابان، على سبيل المثال، يقيمون الجنازات بشكل أقوى مما هو عليه الحال في الغرب. فالجنازة التي تستمر لـ ستين دقيقة ومترافقة مع "الموسيقا والأضواء" التي ينظمها مكتب "غيوكوزينين" لدفن الموتى، تكلف نحو ثلاثة آلاف جنيه إسترليني. وينشدون هنا الأغاني البوذية الرمزية. وفي بعض مكاتب طوكيو لدفن الموتى التي تقدم "مجموعة كاملة" من الخدمات فإن تكلفة الجنازة تزيد عن خمسة وعشرين ألف جنيه إسترليني. وأضاف رجال الأعمال – الحانوتيون إلى نشاطهم خدمات إضافية تشمل إقامة مؤقتة في بعض الفنادق الصغيرة لمن يأتي من المدن البعيدة للمشاركة في الجنازة. ورجل الأعمال – الحانوتي يضيف طبعاً لقاء هذه الخدمات الإضافية زيادة نحو 50% على تكلفة خدمة كل زبون.

المصدر:

David Churchil, “Grave undertaking”, Marketing Business (October 1992), p. 43-45; “Deat H. Japanese Style”, The Economist (15 March 1997), p.80.

فضلاً عن ذلك، تكون صعبة جداً على مؤسسات تقديم الخدمات مسألة الإدارة باتباع الأساليب التقليدية للتسويق فقط. في مجال الإنتاج تكون السِّلع المتسلسلة قياسية (أنموذجية) وتنتظر مستهلكها على رفوف المحال التجارية. وبخلاف ذلك، فإن الخدمات تتوفر أثناء التفاعل المشترك للمشتري والموظف. إذاً، يجب على مقدم الخدمات أن يولي اهتماماً خاصاً للتفاعل المشترك مع المستهلك لخلق أعلى قيمة أثناء تقديم الخدمات. والتفاعل المشترك بدوره يرتبط بخبرات وقدرات الموظفين الذين يقدمون الخدمات بشكل غير مباشر، ويرتبط كذلك بتقنية الإنتاج والعمليات المناسبة التي تساعد الموظفين في تقديم الخدمات.

إذاً، تركز الشَّركات الرائدة في تقديم الخدمات اهتمامها على موظفيها وعلى المشترين في الوقت ذاته. وهي تدرك جيداً أهمِّيَّة سلسلة الخدمة – الربح التي تربط أرباح شركة تقديم الخدمات مع تلبية متطلَّبات الموظفين والزبائن. وهذه السلسلة تتألَّف من خمس حلقات (6).

1- الأرباح المعقولة من الخدمات ونموها.

2- المشترون المخلصون والراضون.

3- مضاعفة قيمة الخدمات.

4- الرضا والإنتاجية العالية لعمل الموظفين.

5- الجودة الداخلية للرعاية.

إذاً، إن تحقيق مؤشرات عالية من الأرباح والنمو يبدأ من العناية بأولئك الذين يهتمون ويعتنون بالمشترين. وكل هذا يعني أن تسويق الخدمات يتطلب أكثر مما يتطلبه التَّسويق التقليدي القائم على العناصر الأربعة التي ذكرناها سابقاً، وفي الرسم 2/3 أوضحنا أن تسويق الخدمات يتطلب القيام بالتسويق الداخلي والتَّسويق المزدوج.

إن التَّسويق الداخلي يعني أن على مؤسسة تقديم الخدمات أن تولي اهتماماً خاصاً بجودة عمل الموظفين، وعليها أن تؤهلهم بفاعلية، فهم يعملون مع الزبائن، كما عليها أن تعدهم للعمل كفريق لتلبية متطلَّبات المستهلك. إذا كانت الشَّركة تسعى إلى تقديم الخدمات ذات الجودة الأعلى فإن كل موظف يجب أن يكون موجهاً نحو المشتري. لا يكفي أن يكون هناك قسم مختص يختص بالتسويق التقليدي في الوقت الذي يتوفر فيه القسم الباقي للشَّركة بذاته. ويجب على المسوقين أيضاً تشجيع كل الأقسام الباقية على عمل التَّسويق. وفي الواقع، يجب على التَّسويق الداخلي أن يسبق التَّسويق الخارجي. وليس هناك معنى للإعلان عن الجودة المتفوقة للخدمات قبل أن يتمكن الموظف من معرفتها جيداً.

التَّسويق المزدوج (**interactive marketing**): تسويق مؤسسة تقديم الخدمات الذي يفترض أن الجودة المقبولة للخدمات تتعلق لدرجة ما بجودة التفاعل المشترك ما بين المشتري والبائع.

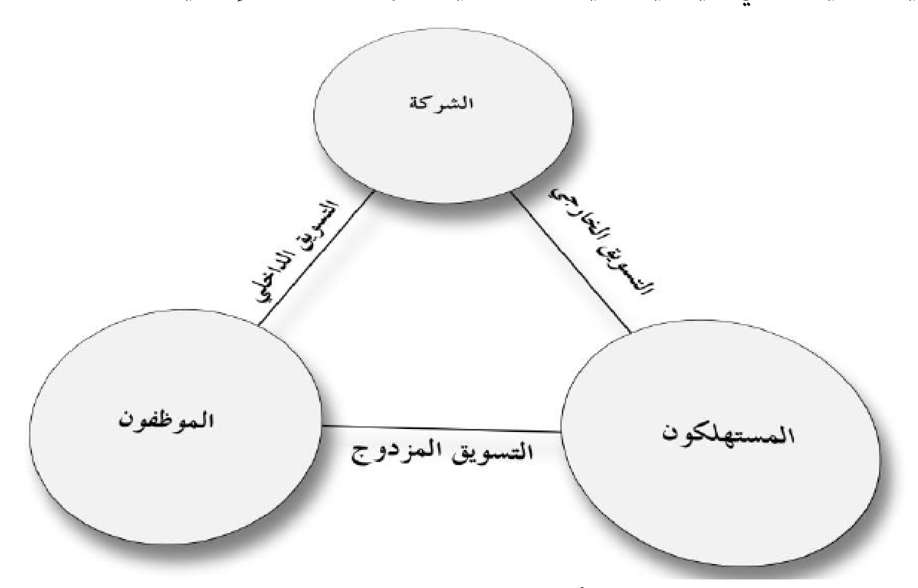
التَّسويق الداخلي (**Internal marketing**): تسويق مؤسسة تقديم الخدمات المستخدم لتأهيل وتحفيز الموظفين، والذين يتصلون بشكل غير مباشر مع الزبائن، وكذلك إعداد كل الموظفين للعمل كفريق وضمان تلبية متطلَّبات المستهلك.

أما التَّسويق المزدوج فهو يعني أن جودة الخدمات ترتبط لدرجة كبيرة بجودة التفاعل المشترك للمشتري مع البائع في عملية اقتناء الخدمات. في مجال تسويق السِّلع فإن جودة السِّلع المشتراة لا تتعلق تقريباً بمن يقتني هذه السِّلعة لكن في مجال تسويق الخدمات فإن جودة الرعاية أو الخدمة ترتبط بمورد الخدمة من جهة وبجودة التسليم من جهة أخرى. والتفاعل المشترك للمورد والمستهلك له أهمِّيَّة كبرى للتسليم المبكر للخدمات. ويحكم المشتري على جودة الخدمات لا بسبب ميزات الجودة (انطلاق العملية، مذاق الطعام المقدم في المطعم) والمواصفات الوظيفية (هل يهتم الدكتور ويحافظ على سرية المعلومات، هل كان الخادم ودوداً أم لا). إن كل تفاعل مشترك يُعد بدوره "لحظة الحقيقة" للمورد والتي يتشكل أثناءها لدى المستهلك تصور معين ليس عن الخدمة المستقلة فحسب، بل عن المؤسسة عموماً. إذاً، يجب على الموظفين

أن لا يعتقدوا أنهم يلبون رغبات الزبائن، عن طريق تقديم خدمة جيدة تقنياً ببساطة، فإضافة إلى ذلك عليهم أن يقوموا بتحسين القدرات التسويقية المزدوجة(7).

إن التفاعل المشترك للمشتري مع البائع يمكن أن يضمن تلبية رغبات المستهلك إلا أنه على موردي الخدمات أن يطوروا من قدرات تسويق العلاقات المتبادلة لدعم اهتمام المستهلكين في الفترة الطويلة الأجل ولمراقبة العلاقات المتبادلة مع المشترين. إن موضوع تسويق العلاقات المتبادلة قد بحثناه بالتفصيل في كتابنا السابق.

اليوم، عندما تشتد المنافسة، ترتفع التكاليف، وتتراجع الإنتاجية والجودة، ولابد من اتخاذ قرارات تسويقية صعبة جداً. وقد واجهت مؤسسات تقديم الخدمات ثلاث مهمات تسويقية أساسية – فهي تريد زيادة ميزاتها التنافسية وجودة الخدمة والإنتاجية.



الرسم 2/3: ثلاثة أنواع للتسويق في مجال الخدمات.

إدارة التمايز

في ظل السُّوق المعاصرة حيث تصبح المنافسة السعرية أكثر قساوة، يتحدث غالباً مسوقو الخدمات عن أنه من الصعب جداً تمييز خدماتهم عن الخدمات التي يقدمها المنافسون. ويرتبط تمايز الخدمات مع مشكلات معيَّنة. وقبل كل شيء، إن عدم تجزئة الخدمات يعني أن المستهلكين نادراً ما يقارنون المقترحات البديلة حتى لحظة شراء الخدمات، كما يقوم بذلك مشترو السِّلع المحتملون.

إن الفـرق في جاذبيـة أو قيمـة الخـدمات المتنافسـة لا يمكـن أن يسـتقصي المسـتهلكين المحتملين. وغالباً ما يطبق مورد والخدمات آليات للتسـعير لتمييـز عروضـهم. إلا أن المنافسـين يسارعون فوراً إلى اقتباس إستراتيجية التسعير. زد على ذلك إن المنافسة السـعرية الحـادة تقلـل من الأرباح الصافية ولا تساعد على ظهور التفوق المتميز والمستقر في الآفاق الطويلة الأجل.

إن بـديل المنافسـة السـعرية يمكـن أن يكـون إعـداد عـروض متميـزة وأسـاليب تقـديم الخدمات وصورتها. ويمكـن للعـرض أن يشـمل ملامـح ابتكاريـة تجعـل مـن عـروض الشَّركـات مختلفة ومتميزة عـن عـروض المنافسـين . فعـلى سـبيل المثـال، قامـت شركـة الطـيران "فيرجـين أتلانتيك" بتقديم عروض للأفلام على مـتن طائراتهـا لتمييـز عروضـها للخـدمات، وكـذلك أمـاكن مريحة جداً وهواتف للاتصال مع الأرض وأنظمة حسم للزبائن الدائمين. وتعرض شركة "بـرتيش إيرواز" أيضاً أقساماً خاصة للنوم على متن طائراتها مخصصة لرجال الأعـمال ومسـافري الدرجـة الأولى، وهي مزودة بالمياه الساخنة إضـافة إلى وجبـة إفطـار حسـب الطلـب. وللأسـف، تظهـر مشكلة أخرى نتيجة لذلك: القسم الأكبر من الابتكارات الجديدة في مجال الخدمات لا يمكن أن ينال براءة اختراع، ولكن يمكن تقليدها بسهولة. إلا أن مؤسسات تقديم الخدمات التـي تـدخل تحسينات إلى خدماتها باستمرار، تحصل عادة على مجموعة كاملـة مـن المزايـا المؤقتـة وكـذلك على سمعة المبتكر التي تساعد على الحفاظ على الزبائن الراغبين في الحصول على الأفضل.

إن التنوع في الخدمات يقصد منه الصعوبة في مقاييس ومراقبة الخدمات. وعموماً، يبدو صعباً جداً الوصول إلى خدمات ذات جودة دائمة، لكن الشَّركات التـي تشـجع بقـوة الاتجـاه أو التوجه نحو المستهلك وتعد برامج فاعلة للتسويق الداخلي، تضاعف عادة مـن إمكانـات تمييـز ماركتها التجارية، لأن جودة أسلوب تقديم خدماتها منتظمة أكثر مما لدى المنافسـين. تسـتطيع مؤسسات تقديم الخدمات تمييز عروض خدماتها من خـلال ثلاثـة أسـاليب: مـن خـلال النـاس، والبيئة الطبيعية والعملية والتي تسمى في مجال تسويق الخدمات بالثلاث الإضـافية. تسـتطيع الشَّركة أن تتميز بتوفير موظفين قادرين ومؤهلين لديها. يتعاملون مبـاشرة مـع الزبـائن. وأثنـاء عملية الاتصال هذه يساعد الحماس والحذاقة المفـروض توفرهـا لـدى المـوظفين. لكـن العامـل الأكثر أهمِّيَّة لنجاح الشركة، كما قلنا ذلك سـابقاً، هـو التوجـه نحـو التَّسـويق الـداخلي وكـذلك التأهيل المستمر للموظفين الذين يتعاملون مع المشتري. وهذه الإجراءات تساعد عـلى تحسـين جـودة عمـل الموظـف، مـما يحـافظ بـدوره عـلى المزايـا التنافسـية في طريقـة وعمليـة تقـديم الخدمات. وأخيراً، إن دعم ومشاركة كل الموظفين المشاركين في "العملية الإنتاجية" مهـم بشـكل خاص للإنتاج الناجح وتقديم الخدمات، وبالتالي لنجاح الفريق عموماً.

يمكن للشَّركة أيضاً أن تخلق بيئة طبيعية أكثر كمالاً، حيث يتم خلالها تقديم الخدمات. فالفنادق والمطاعم على سبيل المثال تولي اهتماماً خاصاً للنظام الداخلي داخل المباني لأن هذا يُعد جزءاً أساسياً من عملية تقديمها للخدمات ويساعد في جذب الزبائن من ناحية أخرى.

وأخيراً، تستطيع الشَّركة أن تقوم بعملية محسنة أكثر لتقديمها للخدمات. فالبنك مثلاً يستطيع عرض إمكان القيام بالعمليات المصرفية على زبائنه من بيوتهم من خلال الطرق الإلكترونية، مما يُعد مريحاً أكثر من الجلوس في السيارة والذهاب إلى المصرف والانتظار في الدور. وأصبحت شركة التأمين البريطانية "ديركت لاين" الأولى في بيع بوليصات التأمين على السيارات من خلال الهاتف. وحققت بذلك تفوقاً واضحاً على الشَّركات التي تتبع الأساليب التقليدية.

إن عدم شفافية وتكيف جودة الخدمات تصعّب كثيراً من عملية خلق صورة قوية لماركة الخدماتِ. ولخلق صورة خاصة لابد من الوقت، وهي لا يمكن تقليدها من المنافسين. إن الشَّركات العاملة في مجال الخدمات التي تسعى لتمييز خدماتها تحصل بعد أن تخلق صورة فريدة وخاصة بها، وبعد أن تكون قد توجهت نحو رمز وخلق ماركتها التجارية، تحصل إذاً على تفوق واضح على المنافسين.

مراقبة جودة الرعاية

أسهل شيء بالنسبة لشركات تقديم الخدمات للتميز هو أن تعرض وتقدم خدمات ذات جودة عالية أكثر من المنافسين. وكما فعل المنتجون قبلهم، فإن مجالات الرعاية قد انضمت إلى الحركة العالية للجودة الشَّاملة. وفي السنوات الأخيرة تمَّ إعداد العديد من المقاييس التي تسمح بمراقبة جودة الخدمات وكذلك جوائز عديدة أيضاً لذلك. ومن بينها - المقياس الدولي إيزو 9000، والجائزة الأمريكية الوطنية للجودة باسم "مالكولم بالدريج" وغيرها من الجوائز الأوروبية. وفي الدول الاسكندنافية لاسيما في السويد، أصبحت مسألة مراقبة الجودة موضوعاً للاهتمام الوطني، فالحكومة السويدية تتزعم حركة مراقبة الجودة من خلال المبادرات التالية مثل: المقياس السويدي للرضا الاستهلاكي. وأدرك العديد من الشَّركات أنه بتقديمها خدمات ذات جودة عالية تحصل على قدرة وتفوق على المنافسين تؤدِّي إلى زيادة مبيعاتها وأرباحها. والحق يقال إن عرض أو تقديم الخدمات ذات الجودة العالية يجر وراءه زيادة في النفقات. إلا أن الاستثمارات يتم تعويضها عادة، لأن تلبية رغبات المستهلكين تجعلهم يتعلقون بها وبالتالي تزداد المبيعات.(8)

إن الحل يكمن في زيادة توقعات المشترين حول جودة الرعاية والخدمة. وكما أشار أحد قادة "أميركان اكسبرس": قدموا الوعود حول الشيء الذي يمكنكم تقديمه، واعملوا أكثر مما تعدون"(9) .وتتعلق هذه التوقعات بالخبرة الماضية وبتصريحات ودعايات الشركة، فإذا كان الإحساس الذي شعر به المستهلكون بعد حصولهم على الخدمات المقدمة من تلك الشَّركة تتفوق على الإحساس المتوقع، فإن الزبائن سوف يستفيدون على الأرجح من خدمات هذه الشَّركة تحديداً. إن تعلق الزبائن – هو على الأرجح المؤشر الأفضل للجودة والذي يعكس قدرة الشَّركة على الحفاظ على زبائنها بتقديمها القيم الأعلى. وإذا كان المنتج يسعى لزيادة الجودة إلى "مستوى صفر من العيوب"، فإن مورد الخدمات يسعى إلى "المستوى صفر لخسارة المستهلك".

للوصول إلى جودة عالية لابد لمورد الخدمات أن يحدد توقعات المستهلكين المستهدفين بالنسبة لجودة الرعاية والخدمة. وللأسف، إن تحديد وتقييم جودة الخدمات أصعب بكثير من جودة السِّلعة. وصعب للغاية تغيير جودة الخدمات. لأن صفة عدم الإحساس بها تعني غياب المقاييس الطبيعية، كالإنتاجية والمواصفات الوظيفية وقيمة وتكلفة الخدمة التقنية التي تستخدم عادة بمثابة معطيات أساسية للتحليل في المستقبل.

عملية الإنتاج والاستهلاك يعني أن جودة الخدمات يجب تحديدها على أساس العمليتين التاليتين: تقديم الخدمات والإدراك الحقيقي للنتيجة من قبل المستهلك. ولابد كذلك من الإشارة إلى الصعوبات في تحديد مؤشرات قياس جودة الخدمات والنتيجة الحاصلة. وفيما بعد وفي هذا الفصل سوف نستعرض مقياس جودة الخدمات بشكل مفصل أكثر.

على أرض الواقع، ولكي يتم قياس جودة الخدمات، يجب على المورد أن يحدد الطريقة التي مفادها أن المشترين يقيمون جودة الخدمات بمقارنة النتائج المتوقعة والنتائج التي حصلوا عليها(10).

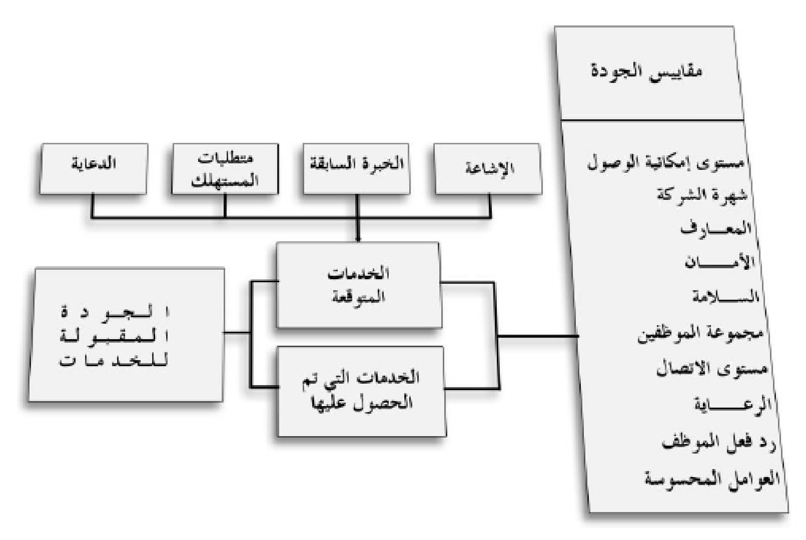
وإن عدم التطابق ما بينها ما يسمى عادة "الفجوة في الجودة". وبالتالي، تكمن المهمة الأساسية للمدير المسؤول عن جودة الخدمات، في تضييق هذه الفجوة. وأثناء هذا عليه أن يتذكر أن القيمة التي تمَّ قياسها، هي ما أدركه المستهلك ومن هنا فإن الواقع – هو ما يتم إدراكه من قبل المستهلك، وأما الجودة فقد تكون كل ما أدركه المستهلك عموماً. ولتحسين الجودة لابد للمسوقين من تحديد العناصر الأساسية لجودة الخدمات (أي المقاييس الأساسية المستخدمة من قبل المستهلك لقياس الجودة والحكم عليها)، وتوقعات المستهلكين المستهدفين. وعليهم أيضاً أن يعرفوا كيف يقيم المستهلكون الخدمة الحقيقية للشَّركة مقارنة مع الخدمة المتوقع الحصول عليها باعتبار المقاييس الأساسية.

ما هي إذاً المقاييس التي تعكس جودة الخدمات؟ ساعدت إحدى الدراسات على اكتشاف عشرة عناصر أساسية لجودة الخدمات.(11) وهذه العناصر موجودة في الشَّكل 3/3: معدل الوصول (إلى أي حد يكون من السهل الحصول على الخدمة)، شهرة الشَّركة (إلى أي حد تستحق الشَّركة الثقة فيها)، المعرفة (هل يدرك مورد الخدمة حقيقة رغبات المستهلك)، والأمان (إلى أي حد تكون الخدمة آمنة)، والسلامة (ألا ترتبط الخدمة بقدر ما من المغامرة والخطورة أثناء عملية الإنتاج والاستهلاك)، مجموعات الموظفين (هل هم مؤهلون وعارفون في مجال تقديم خدمات ذات جودة عالية)، مستوى الاتصال (إلى أي حد استطاعت الشَّركة إيصال جوهر وطبيعة خدماتها إلى المستهلك)، الرعاية (إلى أي حد يكون الموظفون ودودين ومهتمين بالزبائن)، رد فعل الموظف (هل يظهر رغبة وقدرة على تقديم الخدمة بسرعة)، العوامل المحسوسة (هل يرتبط الشَّكل الخارجي للموظفين والوضع الطبيعي وغيرها من العوامل المحسوسة مع جودة الخدمات المقدمة). إن العوامل الخمسة الأولى مرتبطة بجودة الخدمة النهائية، وأما الخمسة الأخيرة فترتبط بجودة تقديمها. بتركيز الانتباه على المقاييس المهمة للمستهلكين، تستطيع مؤسسة تقديم الخدمات أن تضمن مستوى عالياً من تلبية رغبات المستهلكين التي يتوقعون الحصول عليها.

إن العناصر التالية كإدراك حاجات المستهلكين والقدرة على تقديم الخدمة الآمنة والمستمرَّة لهم، يتم تحقيقها بدرجة كبيرة من خلال التَّسويق الداخلي والاستثمارات الدائمة في رفع مستوى مهنية الموظفين. وإن الشهرة والسلامة تُعد عوامل متعلقة ببعضها بعضاً. إذا كان المستهلك يثق بمورد الخدمة فهو يفترض أن استهلاك الخدمة غير مرتبط بخطر ما أو مغامرة. ويمكن تعزيز السلامة بتقديم كمِّيَّة كافية من المعلومات عن جودة الخدمات من خلال الدعاية أو من خلال الخبرة في تلبية رغبات المستهلك. إن إمكان الحصول على الخدمة يمكن تسهيله إذا كانت الشَّركة تملك فروعاً عديدة (مثل بيزا هات، ماكدونالدز، بنيتيون) ويمكن التخفيض من زمن التوقع من خلال تزامن الطلب والعرض أو زيادة إنتاجية عمل الموظفين.

في السنوات العشر الأخيرة تستثمر العديد من شركات تقديم الخدمات أموالاً كبيرة في الأنظمة الفعالة والمناسبة جداً لتقديم الخدمات. وهي تسعى إلى ضمان حصول المستهلكين على الخدمات ذات الجودة العالية. وبخلاف منتجي السِّلع الذين يحققون مستوى دائماً للجودة بمساعدة التجهيزات، فإن جودة الخدمات لا يمكن أن تكون دائمة أبداً وتتعلق إلى درجة كبيرة بالتفاعل المشترك للموظف والمستهلك. وهنا لابد أن تظهر المشكلات.

نـادراً مـا يكـون ممكنـاً تفـادي ارتكـاب الأخطـاء في مجـال الخـدمات، ومهـما حاولـت الشركات، حتى إن كانت الأقوى والأفضل، فهي لا تستطيع أن تؤمن نفسها من التوقف المفاجئ أو العرضي للتوريد، كاحتراق وجبة الطعام، مزاج عكر لدى الموظف. لابـد مـن الاعـتراف أنـه في عملية تقديم الخدمات بحضور الزبـون يكـون الوقـوع في الخطـأ أمـراً حتميـاً، وإذا لم تسـتطع الشَّركات تفادي الوقوع في الخطأ، فهي تسـتطيع، بقـدر مـا، أن تتعامـل معـه عنـد ظهـوره. إن القدرة على التعامـل السريـع مـع الخطـأ يمكـن أن تحـول الزبـون الغاضـب إلى زبـون مخلـص للشَّركة. وحقيقة الأمر، هذا يمكن أن يساعد على الحصول على أكـبر عـدد ممكـن مـن الزبـائن وخلق صورة مناسبة جداً للشَّركة أفضل من ألا يـتم التعامـل مـع الخطـأ فـوراً ومعالجتـه منـذ البداية(12).



الرسم 3/2: العناصر الأساسية لجودة الخدمات التي تمَّ إدراكها

بداية لابد من إعطاء الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الزبـائن، صـلاحيات محـددة، حتى تلك التي تخرج خارج إطار واجباتهم المباشرة. وهذه الصـلاحيات تسـمح للمـوظفين حـل المشكلات بسرعة وفعاليـة وتفـادي غضـب الزبـون. تشـير دراسـات شركـات تقـديم الخـدمات المعروفة جيداً أنها تتمتع بمجموعة كاملة من المزايا العامة المرتبطـة بجـودة الخـدمات. وهـذه المزايا يمكن تفصيلها على الشَّكل التالي:

1- إن الشَّركــات المتقدمــة في مجــال الخــدمات متمســكة بفكــرة تلبيــة رغبــات

المستهلكين وهي اتخذت إستراتيجية معيَّنة لتلبية متطلَّبات المستهلكين، وهذه الإستراتيجية تؤدِّي إلى وفاء وإخلاص المستهلكين بقوة. ويتم إحداث لجنة خاصة في الشَّركة للعلاقات مع المستهلكين، وهدفها – ضمان الاتصال الدائم مع الزبائن وخلق جو العناية والاهتمام بالمشتري.

2- لقد راكمت تجارب سنوات عديدة من إخلاص المديرين لفكرة الجودة. إن إدارة هذه الشَّركات مثل "ماركس أند سبنسر" و" أميركان أكسبرس"، و"سويس إير" و"ماكدونالدز" لا تسير وراء المؤشرات المالية فحسب، بل وراء الجودة في تقديم الخدمات أيضاً. وهي تخلق ثقافة للجودة يمكنها أن تؤدِّي إلى جودة عالية للرعاية.

3- يضع أفضل موردي الخدمات مقاييس عالية لجودة الرعاية، فعلى سبيل المثال، تسعى شركة "سويس إير" إلى أن يقيم 96% (أو أكثر) من الركاب خدماتها على أنها جيدة أو رائعة، وفي حالة المعاكسة، اتخاذ إجراءات صارمة بهذا الشأن. يجب أن تضع الشَّركات مقاييس عالية بما فيه الكفاية ويتطلب المقياس 98% من دقَّة التنفيذ، وهكذا يمكن أن يكون مناسباً، أما إذا طبقت شركة "فيدرال إكسبرس" هذا المقياس فكل يوم يمكن أن تفقد 64 ألف طردٍ(13).

4- تهتم الشَّركات المتقدمة بعملية تقديم الخدمات – إن كانت عملياتها الخاصَّة بها أو بعمليات المنافسين. وهي تطبق أساليب متنوعة مثل المشتريات المقارنة، واستبيان المستهلكين، وكذلك أشكال الشكاوى والمقترحات وشكاوى المستهلكين – هي فرصة رائعة للشَّركة لزيادة جودة خدماتها. وإذا كان نظام معاينة الشكاوى آمناً وسريعاً وفعالاً فإن الاهتمام بالمستهلك في عملية الإنعاش يصبح مصدراً لتفوق تنافسي لا مثيل له (المداخلة 3/2).

5- إن الشَّركات المتصدرة في مجال الخدمات تلبي رغبات ومتطلبات الزبائن والموظفين. وهي تعتقد أن العلاقات المتبادلة مع الموظفين ستؤدي إلى إقامة علاقات متبادلة جيدة مع المستهلكين أيضاً. وتحدد الإدارة في دقة وتعلم بذلك الموظفين عن المستوى المخطط له للجودة كي يعرف الموظفون إلى ماذا يسعون، وإن المستهلكين – ما ينتظرونه من عملية التفاعل المشترك مع الشَّركة.

يجب على الإدارة أيضاً خلق جو من دعم الموظفين ومكافأتهم لقاء عملهم الجيد ومراقبة مستوى رضا الموظفين. فشركة (ISS) الدولية للتنظيف الكيماوي ومقرها الموجود في الدانمارك، تؤكد في عملها على العلاقات المتبادلة مع الموظفين والاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

المداخلة 3/2

ماذا نعمل عندما يشتكي المستهلكون؟

إذا تمَّ تقديم خدمات ذات جودة متدنية، يجب على الشَّركة أن تتحمل مسؤولية ذلك وتعطي تعويضاً عنه – وفي هذه الحالة فإن الشَّركة تستعيد ثقة المستهلكين.

تؤكد الشَّركات المتقدمة في مجال الخدمات أن المستهلكين يجب أن لا يحصلوا على خدمات ذات جودة طبيعية فحسب، بل أن تكون لديهم القدرة على الحصول على خدمات ذات مستوى رفيع أيضاً. وفي حال ورود الشكاوى فإن الشَّركة تتعامل مع الخطأ أو تعيد تقديم الخدمة مرة أخرى. والشَّركات التي تستخدم الشكاوى كمصدر ثمين للحصول على المزايا، تخلق آليات للمعالجة الفعالة للشكاوى كي لا تفقد هذه الميزات. وتشير الشكاوى إلى الطرق الممكنة للتحسين وتتيح تلبية رغبات المستهلك غير الراضي أو الغاضب كما تتيح الشكاوي تلبية متطلباته بالكامل في المستقبل، وتفادي انخفاض عدد المستهلكين وزيادة ثقتهم في الوقت الحاضر زد على ذلك هي تساعد على تقوية مواقع الشَّركة والقيام بالعمل بأخذ رغبات المستهلكين بالحسبان.

لذا على الشَّركة أن تعد إستراتيجية تقوم من خلالها بالاستجابة للشكاوى التي وردت إليها ودراستها وحل مشكلة تلبية متطلَّبات المستهلكين. إذا حصلت الشَّركة على رسائل نقد موجهة إليها، فهذا يعني أن المستهلك لم يقتنع بعد.

ويجب على المؤسسات أن تطوُّر من ثقافة الاتصال التي لا تقوم على أساس العقاب لقاء الخطأ، بل ترغم الموظف على تحليل واتخاذ قرار والتعلّم من مواد الشكاوى. ويجب على العاملين أن يتلقوا مكافآت لقاء توفير هذه الظروف، أي عندما تتعامل الشَّركة مع الخطأ المرتكب أو تقديم الخدمة مرة أخرى.

ولنلقِ الضوء على بعض الأمثلة

اعترفت شركة "بريتش غاز" بتفوق خطة معالجة شكاوى الزبائن. و"بريتش غاز" مؤسسة متخصصة تقوم بتقديم خدمات عامة، تواجه الآن منافسة حادة في السُّوق. وهذا الأمر أرغمها على تطبيق سياسة يمكنها من خلالها الحفاظ على الزبائن.

والاستفتاء الذي أجرته الشَّركة على الزبائن في جنوب شرق البلاد، أشار إلى عدم تطابق أعمال المديرين، فالبعض منهم يعتقد أنه يجب التعامل مع الشكاوى بشكل منفرد، بينما آخرون مقتنعون أن الخسارة حسب الشكاوى يجب تعويضها بسرعة وبشكل متساوٍ للجميع.

يمكننا عدم الموافقة مع هذا الطرح أو هذه الأساليب التي يختارها المستهلكون للتعبير عن احتجاجاتهم. ويبحث المديرون عن أساليب للدفاع عن موظفيهم وعن الشَّركة. ويتعاملون بعدوانية مع الرسائل الاستهزائية والتهكمية، وكلهم لا يطلبون بحث الأسباب وحل المسائل التي أثارت الشكاوى فقط، بل لا يتوصلون إلى نتائج من الشكاوى السابقة، ومسؤولية ذلك يتحملها الكادر الإداري.

شركة أخرى "ماركس أند سبنسر" تتعامل بجدية مع جودة الخدمات التي تقدمها. وتشير الأمثلة التالية إلى أي حد يتعامل مورد السِّلعة أو تاجر المفرق للشكاوى بشكل جدي. أعاد الزبون زجاجة "دانيش لين هام" في محل تجاري تابع لـ "ماركس أند سبنسر" بعد أن عثر في داخلها على قطعة ورق، اعتذر مدير المحل وعوض للزبون الخسارة ودفع 1.45 جنيه استرليني، وقدم عوضاً عنها زجاجة أخرى وقدم له شيكاً بنفس المبلغ وأعلمه أنه سيحصل قريباً على ورقة توضيحية لهذه الحالة من مقر الشَّركة.

ووصلت الرسالة بعد عدَّة أيام من تقديم الشكوى.

"نحن نتأسف كثيراً، لأنه على الرغم من مراقبتنا الدائمة (عمليات التحقق المتعددة من الجودة) فقد وقعنا في هذه الحالة المؤسفة. من فضلكم، تقبلوا اعتذارنا الشديد. ونشكركم لأنكم أثرتم انتباهنا لهذه المسألة. ونريد أن نؤكد لكم أننا أعلمنا قسم المشتريات عن هذه الحالة، وسوف تساعدنا الدراسات على الاقتناع في أن مثل هذه المسائل ستختفي ولن تظهر في المستقبل. كنا دائماً نرغب بأن يكون زبائننا قد تمتعوا بمنتجاتنا الغذائية التي يشترونها في محالنا، ولذلك نحن بكل سرور نبعث إليكم بمبلغ ثلاثمائة جنيه إسترليني بمثابة هدية من "ماركس أند سبنسر" كتعبير عن إرادتنا الطيبة.

مستشار قسم المنتجات الغذائية "ماركس أند سبنسر".

وفي هذا الوقت أيضاً استلم الزبون رسالة من الشَّركة التي سلمت "ماركس أند سبنسر" زجاجة "دانيش لين هام" ونصها:

"نحن متأسفون جداً على ما حدث، سوف نعلم شركتنا – الأم فوراً، وسوف تحصلون على جواب منهما في الوقت القريب. نحن نشكركم لأنكم أعلمتمونا عما حصل، وبدورنا تقبلوا منا الاعتذار.

"مدير التكنولوجيا" جاكا فودز غروب ليميتيد".

بعد أسبوع وصلت رسالة من شركة "جاكافودز":

"نحن قلقنا جداً عندما عرفنا السبب الذي أرغمكم على تقديم الشكوى. وبعثنا شكواكم إلى قسم مراقبة الجدوى للبحث. وللأسف، لم يستطيعوا تفسير وجود قطعة الورق. إن خطوط إنتاجنا تُعد موضوعاً للمقاييس العالمية. وكل ساعة تتم عملية تنظيف للأجهزة. نحن واثقون أن هذا حدث فردي، لكنَّه مزعج للغاية. نعبر لكم عن أسفنا على ما حصل ونشكركم لأنكم أثرتم انتباهنا لهذه الحالة.

مدير التصدير.

واضح أن شركة "ماركس أند سبنسر" ومورديها قد تعاملوا بجدية مع شكوى المشتري. وبالتالي لحل المسائل بسرعة وفاعلية، يجب على الشَّركة في مثل هذه الشكاوى أن تكون لديها سياسة واضحة في مسألة اتخاذ القرار والتعويض عن الخسائر. ويجب على الموظفين أن يدركوا جيداً سياسة الشَّركة هذه لحل المسائل إن كان داخل الشَّركة أو خارجها أي مع الموردين.

وختاماً لابد من القول إنه مادامت الشَّركة تتصرف بإخلاص مع المشترين، فهي ستحقق بالتأكيد الهدف الأساسي لها وهو تلبية رغبات ومتطلبات الزبون.

المصدر:

Peter Barbey "Looking for trouble", Marketing Business (Sep. 1994) p. 21-24..

مراقبة الإنتاجية

ترغم النفقات المتزايدة شركات تقديم الخدمات على رفع مستوى الإنتاجية وهذه المسألة تظهر بوضوح في مجالات العمل. ويمكن رفع الإنتاجية عن طريق عدَّة أساليب:

1- يمكن للشركات أن تؤهل موظفيها بشكل أفضل أو تعين موظفين جدداً يمكن أن يعملوا بإخلاص وحرفية لقاء الأجر ذاته.

2- يمكن للشركات أن تزيد من كمِّيَّة الخدمات لقاء خسارة الجودة (مثلاً، يمكن للأطباء أن يستقبلوا عدداً أكثر من المرضى، بتخصيص وقت أقل لكل واحد منهم).

3- يمكن للشركات "تصنيع الخدمات" بإدخال أجهزة ومعدات إضافية وبجعل الإنتاج أنموذجياً، كما قامت بذلك شركة "ماكدونالدز" التي تطبق أسلوب الإنتاج بواسطة خط التجميع في نقاط الوجبات السريعة، وإن الآلات الآلية للجلي ووسائل المواصلات المخصصة لأكبر عدد ممكن الركاب والأماكن الكثيرة في المسارح

تشير إلى أنه من الممكن استخدام المزايا التقنية لزيادة حجم إنتاج الخدمات.

4- تستطيع الشَّركات كذلك أن ترفع الإنتاجية بإنتاج خدمات أكثر فاعلية والعيادات المتخصصة لعلاج الربو أو السل يمكن أن تقلل من الحاجة إلى الرعاية الصِّحيَّة الغالية في المستقبل.

5- تستطيع الشَّركات كذلك أن تشجع المستهلكين على تغيير عمل موظفي الشَّركة بعملهم الخاص. فالشَّركات التي تصنف بنفسها البريد مثلاً قبل إرسالها تدفع ضرائب أقل.

6- إن الشَّركات التي تواجه دائماً مسائل تقلبات الطلب، يمكنها أن ترفع من الإنتاجية، بمضاعفة مرونتها أو بتغيير قيمة الطلب. ومرونة المورد هي قدرته على تغيير القدرات الإنتاجية. ويمكن زيادتها إذا تمَّ تعين عمال مؤقتين أو تشغيل معدات إضافية، ويمكن أيضاً إعداد خطة خاصة لعمل الموظفين واستخدام المعدات مع أخذ ساعات الذروة بالحسبان.

إلا أن الشَّركات عليها تفادي زيادة الإنتاجية من خلال فقدان الجودة. وإن بعض الخطوات في زيادة الإنتاجية يساعد على جعل الجودة قياسية، وزيادة مستوى تلبية متطلَّبات المشترين. لكن إجراءات أخرى تؤدِّي إلى مستوى عالٍ جداً من القياسية (الأنموذجية).

وفي بعض الحالات تلجأ الشَّركات إلى تخفيض الإنتاجية لخلق أو توفير خدمات مميزة أكثر وزيادة جودتها(14).

لقد استعرضنا إستراتيجيات حل مسائل التَّسويق المحددة التي تواجه المؤسسات دائماً، مع أخذ المواصفات الخاصَّة للخدمات بالحسبان. من المهم جداً إضافة للتسويق الخارجي أن تطبق الشَّركات التَّسويق الداخلي والمزدوج، مما يعطيها الفرصة للتفوق. والعامل الأساسي للنجاح يجب البحث عنه في قدرات الشَّركة لتطوير ثقافة الجودة والتي تكون نتيجتها التميز المتفوق للخدمات والجودة العالية.

تسويق الخدمات الدولية

يتصل المنتج الإيطالي للألبسة الرياضية بوكالة إعلانية في لندن للتأكيد على خطط وضع إعلانات جديدة في فنزويلاً. ورجل الأعمال الألماني يتوقف وينزل في غرفة في فندق في أطلنطا – وتعود ملكية ذلك الفندق إلى شركة بريطانية وتديرها شركة أميركية . وفرع زيوريخ للبنك الياباني يشارك في إصدار سندات لشركة طيران إيرلندية. وشركة البناء

البريطانية تبني مطاراً في اليابان، وتعمل شركة تأمين أميركية في سوق ألمانيا. وهذا كله ما هو إلا بضعة نماذج من آلاف عديدة من الصفقات في مجال الخدمات التي تبرم يومياً في كل العالم.

الآن، عندما نتحدث عن التجارة الدولية، نحن لا نتخيل السِّلع التي توضع في المستوعبات وتصدر إلى الخارج عبر السفن. إن أسواق الخدمات بكل حجمها تحتل في الاقتصاد العالمي مرتبة متقدمة. وحسب إحصائيات منظمة التجارة العالمية فإن حجم تجارة الخدمات التجارية في عام 1996 بلغ 1.07 تريليون إيكو. وهذا تقريباً ربع قيمة التداول التجاري للسِّلع الطبيعية. والحقيقة أن العديد من فروع مجال الخدمات ابتداءً من العمل المصرفي والتأمين والاتصالات وانتهاءً بالنقل والرحلات والتسالي – تحتل الآن في اقتصاد الدول المتطورة في العالم أكثر من 60% وإن وتائر نمو مجال الخدمات في كل دول العالم (التي تشكل 16% وإن وتائر نمو مجال الخدمات في كل دول العالم التي تشكل 16% في السنوات العشر الأخيرة) تزيد مرتين عن وتائر نمو المجال الإنتاجية(15).

تملك بعض الفروع خبرة مهمة للعمل في السُّوق الدولية. فعلى سبيل المثال. كانت صناعة المصارف التجارية الأولى التي نقلت نشاطها إلى الميدان الدولي. والبنوك مرغمة على تقديم الخدمات الدولية لتلبية متطلَّبات الزبائن بالعملات الصعبة والتسليف، والراغبين بممارسة أعمالهم التجارية خارج بلدانهم. إلا أنه في وقتنا الحالي ومع توسع حدود النشاط المالي الدولي، بدأت العديد من البنوك في العمل في الميدان الدولي بكل ما لهذه الكلمة من معنى. فبنك "دوتش بنك" مثلاً يملك واحداً وأربعين فرعاً في دول العالم. وللزبائن من كل دول العالم الراغبين في الاستفادة من ميزات توفرها فروع "دوتش بنك" الألمانية يمكن أن تجهز الأموال ليس في فرانكفورت فحسب، بل في زوريخ ولندن وباريس وطوكيو أيضاً.

وبدأت صناعة الرحلات السياحية أيضاً العمل الدولي، فالفنادق وشركات الطيران الأمريكية نمت بسرعة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية في أوروبة وفي الشرق. ولحقت بها فوراً شركات متخصصة ببيع السِّلع عن طريق بطاقات الائتمان – أميركان إكسبرس – وهي بالمناسبة تواجه الآن منافسة حادة من "ماستر كارد" و"فيزا". وبتواجد الناس في العطل، يريدون أن يكونوا متأكدين من أنهم يستطيعون امتلاك كل ما هو ضروري من خلال بطاقات الائتمان هذه، ولذا يتوقعون أنها مفيدة جداً لهم.

إن المؤسسات المختصة بتقديم الخدمات التجارية والمهنية مثل الاستشارات والدعاية قد وسعت من نشاطاتها ووصلت إلى الميدان الدولي منذ وقت ليس بالطويل.

والنمو الدولي لهذه الشَّركات قد لحق بعمولة نشاط الشَّركات - المنتجة التـي ساهمت في هذا أيضاً. فعلى سبيل المثال. إن الشَّركة - المنتجة التي وصلت إلى مستوى الشَّركة العابرة للقارات وجدت أنه إذا عملت في عشرين دولة، فإنه أسهل بالنسبة لها الاستفادة من خدمات شركة واحدة فقط. وهذا خلق قاعدة للتضامن الدولي في هذا المجال.

إن النمو السريع للسوق الدولية أوجد العديد من الفرص الذهبية لتنظيم مجال الخدمات، إلا أن هذا التوسع يخلق أيضاً بعض المشكلات الخاصَّة.

فشركات تقديم الخدمات مثلاً، الراغبة في العمل في دول أخرى لا تستقبل هذا الأمر بالترحاب. إذا كان المنتجون الذين يسعون لبيع سلعهم في دول أخرى، يتعاملون عادة مع أسعار محددة وضرائب ورسوم وقيود أخرى، فإن موردي الخدمات يواجهون عادة قيوداً أكثر صرامة. وفي بعض الحالات فإن القواعد التـي يجب مراعاتها من قبل الشَّركات تعكس تقاليد تلك الدولة, وفي حالات أخرى، تسعى للدفاع عن هذا المجال الحديث من المنافسين الدوليين ذوي المصادر والموارد الضخمة. إلا أنه في حالات أخرى يبدو أن القيود تخلق صعوبات إضافية لتغلغل الشَّركات الأجنبية فقط.

تريد أغلبية الدول الصناعية بأن تكون بنوكها وشركاتها للتأمين والبناء وغيرها من شركات الخدمات تستطيع نقل الأشخاص ورؤوس الأموال والتقنية في جميع أرجاء العالم دون صعوبة تذكر. وعوضاً عن ذلك تواجه مجموعة كاملة من القوانين الوطنية، والتي جزء كبير منها موجود لضمان وحماية عمل الشَّركات المحلية. فالقانون التركي الجديد مثلاً، يحظر على الشَّركات الدولية نقل رؤوس الأموال إلى البلد لإحداث فروع لها ويطلب منها الاستفادة من خدمات الشركاء المحليين في عملية إعداد البرامج التسويقية، وليس الاستفادة من خدمات الشَّركات الدولية المشهورة. وللقيام بدراسات للتحقق من عمل المجموعات الاحتكارية العابرة للقارات، يوجد في "بوينس أيرس" مكتب محاسبة مهمته اتباع دورة لسماع محاضرات عن جغرافيا وتاريخ الأرجنتين. واليوم. وقد تكون الهند تملك السُّوق الأكبر (والصعبة للدخول إليها) في العالم. وتعيق نيودلهي نشاط شركات التأمين الدولية لبيع الأملاك غير المنقولة والتأمين على الحوادث(17).

وواضح تماماً، أن على مؤسسات تقديم الخدمات أن تواجه صعوبات عديدة أثناء دخولها للأسواق الجديدة. في جولة مفاوضات أورغواي الأخيرة لاتفاقية التعرفة والتجارة والتـي أنهت أعمالها عام 1993، بدأت تتخذ بعض الإجراءات لحل هذه المسألة. ومن بينها -توسيع القواعد التجارية الدولية في مجال الإنتاج ومجال الخدمات. ويجب على المعاهدات الجديدة أن تسهّل من دخول الخدمات إلى السُّوق الدولية وإلغاء بعض الحواجز. إذاً، على الرغم من الصعوبات في

التَّسويق الدولي للخدمات، تتم المحافظة على التوجه نحـو توسـيع الشَّركـات لاسـيما في العمـل المصرفي والاتصالات ومجال الخدمات المهنية، واليوم ليس سهلاً على مؤسسات تقديم الخـدمات اللحاق بزبائنها المنتجين.

الخلاصة

توسعت في السنوات الأخيرة وبشكل كبير جـداً مجـالات تطبيـق التسـويق، وهـو يطبـق اليوم من قبل مؤسسات تقديم الخدمات أيضاً.

وبقدر ما تتوسع حصة الدول المتطورة في سوق الخدمات، يجب على المسوقين أن يعرفوا أكثر عن تسويق الخدمات. والخدمات – هي نشاط أو عمل طيـب تقدمـه جهـة معيَّنـة لجهـة أخرى. وهي من حيث الجوهر غير ملموسـة ولا يمكـن أن تُعـد ملكيـة لأحـد. والخـدمات غـير ملموسة وعملية إنتاجها واستهلاكها لا يمكن تجزئتها أبداً، وجودتهـا غـير دائمـة وغـير مسـتمرة. وإن كل صفة تُعد بحد ذاتها مشكلة وتتطلب إجراءات معيَّنة لحلهـا. يجـب عـلى المسـوقين أن يجعلوا الخدمات أكثر محسوسية ونرفـع إنتاجيـة عمـل الأشـخاص الـذين يقـدمونها، ويقيسـوا الجودة آخذين بالحسبان عدم إمكان الحفاظ بها، أي الخدمات، وعليهم إجـراء تـزامن مـا بـين العرض والطلب.

لقد تأخرت مؤسسات تقديم الخـدمات دائمـاً عـن الشَّركـات المنتجـة للسِّـلع في تطبيـق النظريات التسويقية، لكن هذا الوضع الآن قد تغير. ويجب على إستراتيجية تسـويق الخـدمات أن تشمل التَّسـويق الـداخلي والتَّسـويق المـزدوج. ولتحقيـق النجـاح يجـب عـلى المسـوقين أن يحققوا تميزاً تنافسياً وعرض جودة عالية للخدمات وإيجاد أساليب لرفع الإنتاجية.

المفاهيم الأساسية

التَّسويق الخارجي

التَّسويق الداخلي

التسوي المزدوج

عدم تجزئة عملية الإنتاج واستهلاك الخدمات

عدم محسوسية الخدمات

عدم إمكان الحفاظ على الخدمات

عدم استمرارية الخدمات

الخدمات

مسائل للمناقشة

1- لماذا يزداد الطلب على الخدمات؟ وكيف تستطيع الشَّركات تحقيق مزايا تنافسية، بتلبية الطلب المتنامي لحجم الخدمات الذي يتوسع دائماً؟

2- كيف يمكن للمسرح أن يحل مسألة عدم المحسوسية وعدم التجزئة في عملية الإنتاج والاستهلاك وعدم إمكان الحفاظ وعدم استمرارية الخدمات المقدمة؟ أوردوا بعض الأمثلة.

3- يبيع مطعم الوجبات السريعة الهامبورغر من "الفرن فوراً" أي طازجة وهذا يضمن جودة عالية للمنتج، لكنَّه يساهم في تراكم الطعام الزائد إذا لم يقدر الموظف حجم الطلب الحقيقي. يحل المطعم هذه المسألة أي عدم إمكان الحفاظ على الخدمات باستخدام الطعام الزائد من اللحوم في تحضير السندويشات والصلصة من أجل السباغيتي. كيف تحل شركة الطيران مسألة عدم إمكان الحفاظ على الخدمات الزائدة؟ أوردوا أمثلة إضافية لهذا الأمر.

4- يتطلب تسويق الخدمات تطبيق التَّسويق الداخلي والخارجي والنشيط. أوردوا أمثلة عن الشركات التي تقدم الخدمات للمؤسسات الأخرى (مثل وكالات الإعلان وشركات النقل).

5- يُعرّف التَّسويق على أنه تلبية رغبات وحاجات الزبائن عن طريق عملية التبادل. ما هي عمليات التبادل المهمة في مثل هذه المؤسسات غير التجارية كالمتاحف والصليب الأحمر وغيرها من الجمعيات الخيرية.

6- بدراستنا لأمثلة نشاط المؤسسات غير التجارية (الاجتماعية والخاصَّة) ناقشوا كيف يمكن رفع فاعلية عملها بمساعدة التَّسويق.

تثبيت المواد

1- اختاروا مؤسسة تعليمية ما (التي تدرسون فيها مثلاً). استخدموا عناصر مجموعة التَّسويق بمثابة نقاط انطلاق للتحليل وتقييم مؤسستكم. ابدأوا من تحليل عروض السِّلعة (أي الخدمات) ومن ثم ادرسوا عملية التسعير وأساليب ترويج الخدمات والمكان وغيرها من العناصر – الناس والبيئة الطبيعية والعملية. ولاحظوا كيف يؤثِّر الاهتمام اللازم بهذه العناصر على فعالية عمل المؤسسة التي اخترتموها.

2- إن عدم إمكان الحفاظ على الخدمات مهمة جداً لشركات الطيران: الأماكن غير

المبيعة تذهب سدى، وإن هذا يعني دائماً خسارة واضحة أثناء وجود نظام كمبيوتر لبيع التذاكر يمكن استخدام آلية تسعير لحل مسألة عدم إمكان الحفاظ وعدم استمرارية الطلب.

- اتصلوا بمكتب سياحي أو استخدموا خدمات شبكة الكمبيوتر وتأكدوا من تسعيرة تذاكر الطيران. احصلوا على معلومات عن أسعار التذاكر قبل ستين يوماً من الموعد المحدد للرحلة، وبعد ذلك قبل أسبوعين من الرحلة وفيما بعد تسعيرة اليوم المحددة للرحلة. هل أوضحتم صفات وضع الأسعار؟
- عندما يكون محل التاجر مليئاً بالفواكه، يقوم بتخفيض الأسعار لبيعها بسرعة. ماذا تعمل شركات الطيران بأسعار أماكنها، إذا كانت ستنخفض بسرعة؟ ولماذا؟ وما هي الإستراتيجية التسويقية التي يمكنكم اقتراحها لزيادة الأرباح العامة؟

الحواشي

1- Tony Patey, "Lufthansa lends an ear to passengers", The European (29 April –5 May 1994), p. 22.

2- "The Manufacturing myth", The Economist (19 March 1994), p.98-99; Ronald Henkoff, "Service is everybody's business", Fortune (27 June 1994), p.48-60.

3- Leonard L. Berry, "Services marketing is different", Business (May-June 1980), p.24-30; Karl Albrecht, "At America's Service" (Homewood, IL: Dow-Jones-Irwin, 1988); William H. Davidow and Bro Uttal, "Total Customer Service: The Ultimate Weapon" (New York: Harper & Row, 1989).

4- Theodore Levitt, "Marketing intangible products and product intangibles", Harvard Business Review (May-June 1981), p.94-102.

5- James L. Heskett, "Lessons in the service sector", Harvard Business Review (March-April 1987), p.122-124; E. Gummesson, Quality Management in Service Organizations (New York International Service Quality Association, St. John's University, 1993).

6- R. T. Rust and A. J. Zahorik, "Customer satisfaction, customer retention, and market share", Journal of Retailing, 69, 2 (Summer 1993), p.193-215; James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr and Leonard A. Schlesinger, "Putting the service profit chain to work", Harvard Business Review (March-April 1994), p.164-174.

7- Christian Gronroos, "Internal marketing – Theory and practice", in T. M. Bloch, G. D. Upah and V. A. Zeithaml (eds.), Services Marketing in a Changing Environment (American Marketing Association, 1985); Leonard Berry, Edwin F. Lefkwith, and Terry Clark, "In services. What's in a name?", Harvard Business Review (September-October 1988), p.28-30; Richard J. Varey, "A model of internal marketing for building and sustaining a competitive advantage", Journal of Marketing Management, 11 (January/February/April 1995), p.41-54.

8- Joaseph Cronin, Jr, and steven A. Taylore, "Measuring service Quality: a reexamination and extension", Journal of Marketing (July 1992), p. 55-68; R. J. Allio and J. M. Patten, "The market share/excellence equation", Planning Review (September-October 1991), p. 15; David Ballantyne, Martin Christopher and Adrian Payne, "Improving the quality of services marketing: service (re)design is the critical link", Journal of Marketing Management, 11 (January/February/ April 1995), p.7-24.

9- John Paul Newport, "American Express: service that sells", Fortune (20 November 1989), p. 20; Frank Rose, "Now quality means service too",

Fortune (2 April 1991), p.97-108.

10- C. Gronroos, Strategic Management and Marketing in the Service Sector (Bromley: Charwell-Bratt, 1985), p. 38-40; A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry, "A conceptual model of service quality and its implications for future research", Journal of Marketing, 49 (Fall 1985), p. 41-50; Valarie Zeithaml, Leonard L. Berry and A. Parasuraman, Delivering Service Quality: Balancing customer perceptions and expectations (New York: Free Press, 1990); Parasuraman, Zeithaml and Berry, "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research", Journal of Marketing 58 (January 1994), p. 111-124.

11- Parasuraman et al., "A conceptual models", Op. Cit.

12- Christopher W. L. Hart, James L. Heskett, and W. Earl Sasser, Jr, "The profitable art of service recovery", Harvard Business Review (July-August 1990), p. 148-156.

13- James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr, and Christopher W. L. Hart, Service Breakthroughs (New York: Free Press, 1990).

14- Stephen S. Roach, "Services under siege – the restucturing imperative", Harvard Business Review (September-October 1991), p. 83; Leonard A Schlesinger and James L. Heskettt, "The service –driven service company", Harvard Business Review (September-October 1991), p. 72-81.

15- Nora E. Field and Ricardo Sookdeo, "The global service 500", Fortune (26 August 1991), p. 166-170; Tom Hayes, "Services go international", Marketing News (14 March 1994), p. 14-15; "Schools brief: trade winds", The Economist (8 November 1997), p. 124-125.

16- Michael R. Czinkota and Iikka A. Ronkainen, International Marketing, 2nd edn. (Chicago, Il: Dryden, 1990), p. 679.

17- Lee Smith, "What's at stake in the trade talks", Fortune (27 August 1990), p. 76-77.

مواقف للتحليل

تيبي غاردن: هل هناك حياة بعد "أوروديزني"؟

في ذلك الوقت الذي أجرى فيه ممثلو "أوروديـزني" مفاوضـات فاشـلة مـع ممـوليهم في شباط 1994 بدأت شركة "جيراند بينوسيلا" بناء الحديقـة الثانيـة مـن حيـث الحجـم في العـالم، حديقة "تيبي غاردن" الواقعة في ضواحي مدينة "سالوا" (غير بعيد مـن "تـاراغون" عـلى سـاحل أسبانيا في البحر المتوسط) وقد كلف هذا المشروع الشَّركة نحو واحد وأربعين مليار بيزو. وشركة "جيراند بينويلا" التي أحدثت من قبل مجموعة "بوش انترتينمت" الاحتكارية، قد افتتحت عدَّة حدائق للعروض المشوقة في أميركا، والتي شهدت على محاولة العمـلاق الأمـيركي لصـناعة البـيرة والغذائيات أي شركة "أنوزربوش" على الدخول في سوق صناعة التسالي.

وإذا أخذنا المشكلات التي ظهرت حينها بالحسبان. والتي واجهت شركة "أوروديزني" قرر مؤسسو الشَّركة إعادة توزيع أسهم هذا المشروع التجاري الجديد. وجاء في النص النهـائي للعقـد التأسيسي بند ينص على تقلـيص مجمـوع الأسـهم التابعـة لــ "بـوش أنـتر تينمـت" حتـى 20% وبفضل ذلك أصبحت مجموعة "تيسودز" البريطانية من أكبر المالكين للأسـهم (30%) وحصـلت على إمكان الإدارة الحقيقة للحديقة. وهذه المجموعة هي جزء من شركـة "بيرسـو" التـي تملـك صحف "فايننشال تايمز" و"إيكونوميست"، وكذلك لعدد مـن المتـاحف كمتحـف الشـمع مـدام "تيسـو" و"بـرج ألتـون" و"قصر أورفيـك" و أمـا المسـاهمون الآخـرون في هـذا المشروع فهـم - "فيسكا" الناشطة في برشلونة (10%) "غراند تيبي دابا" (20%)، وبفضل التمويل الضروري كـان يجب افتتاح الحديقة في نيسان 1995، لكن سوء الحظ حال دون افتتاح الحديقة، فقد لاحقتـه ظلال خسائر "أورو ديزني".

الهدية التي قدَّمها رئيس شركة "والت ديزني" مايكل إيزنر" لرئيس الوزراء الفرنسي آنذاك "جاك شيراك" احتفاءً بتوقيع افتتاح "أورو ديزني" عـام 1987 في فرنسـا، تبـدو الآن، أي الهديـة، رمزية للغاية. كانت شركة "والت ديزني" تملك 49% من أسهم هذه الحديقة، مما افـترض إقنـاع المساهمين أن هذه المساهمة الفعالة لهذه الشَّركة الضخمة التي تملـك الخـبرة اللازمـة في هـذا لمجـال، ستسـاهم في ضـمان النجـاح الأكيـد في المسـتقبل. والحـق يقـال إن النجاحـات البـاهرة للحدائق الأولى من هـذا النَّـوع والتـي تـمَّ افتتاحهـا في أمريكـا، دفعـت إدارة "والـت ديزينـي"

إلى افتتاح مثل هذه الحدائق في أوروبة. وبدا أن "عالم والت ديـزني" في فلوريـدا العـرض الأكـثر تسلية في العالم، و"عالم طوكيو" الـذي افتـتح عـام 1984 زاره في العـام الأوَّل نحـو عشرة ملايـين زائر. زد على ذلك، وعوضاً عن المئتي مليون دولار المتوقـع الحصـول عليهـا مـن الزبـائن، أنفـق الزوار في الحديقة نحو خمسة وخمسين وثلاثمائة مليون دولار.

بعد المفاوضات الشـاقة في الحكومـة الفرنسـية اختـارت "والـت ديـزني" منطقـة "مـارن لافاليه" الواقعة على بعد اثنين وثلاثين كم شرقي باريس، مفضلة إياها على المناطق الجنوبيـة في أسبانيا والضواحي البريطانية. امتدت عمليات تخطـيط وبنـاء "أورو ديـزني" في فرنسـا لسـنوات عديدة، وعاصرت إضافة إلى حكومة شيراك اليمينية، حكومات ثلاثـة اشـتراكيين "لـوران فابيـان، وميشيل روكارو إديت كريسون". وحصلت "والت ديزني" من الحكومة الفرنسية على قطعة من الأرض تقدر بـ 1943 هكتار بشروط جيدة جداً، وخط سكك حديدية تـربط الحديقـة ببـاريس وبرسوم (20.8 مليار فرنك فرنسي) تغطي 22% من الوسائل الضرورية لبناء الحديقة.

وأعتقـد المسـاهمون أن "أورو ديـزني" عـلى أنهـا الأكـبر في أوروبـة في مجـال العـروض السياحية والتي سوف تؤمن أماكن عمل دائمة لعشرة آلاف شخص والتوقعـات كانـت متفائلـة، فقد امتلك المساهمون من فرنسا وبريطانيا ومن بقيـة الـدول الأخـرى عـام 1989 العديـد مـن الأسهم بسعر (72 فرنكاً) في الوقت الذي اشترى فيه المؤسسون الأسهم بعشرة فرنكات. "عنـدما تفتح أبواب "أورو ديزني" - تقول الدعاية – سوف ينـدهش الـزوار مـن المسـتوى الحـرفي العـالي ومن روعة ما يرونه. سوف يقبل الأوروبيون عـلى الحديقـة أفواجـاً أفواجـاً". أسـعار الأسـهم في نيسان 1992 وقبل افتتاح الحديقة وصلت إلى أربعة وستين ومائة فرنك. كانـت "والـت ديـزني" تسعى لتحقيق أرباح غير قليلة من بيع قطـع الحشـيش الـخضراء القريبـة مـن أرض الحديقـة، وخططت لافتتاح حديقة أخرى في عام 1996، إلا أن كل هذه التوقعات اختفت وذهبت سـدى في العام الأوَّل من عمل الحديقة.

في شباط 1994 ذكرت "المملكة السحرية" الأوروبية بحادثـة تشـيرنوبل، وانخفـض عـدد الزوار إلى 9.5 مليون. وقدرت الخسائر بـ 188 مليون فرنك في عام 1992 و5.3 مليار عام 1993. وفيما بعد كان أسوأ، فقد تواجد الزوار في الحديقة بشـكل أقـل مـما هـو متوقـع وأنفقـوا أقـل بمرتين مما كان يتوقعه المؤسسون. وفضَّل الفرنسيون الفنادق خـارج إطـار الحديقـة، ومواطنـو الدول الأوروبية قاموا بجولة واحـدة فقـط في "أورو ديـزني" ومجموعـة الفنـادق الضـخة التـي تخدم "أورو ديزني" امتلأت بنسبة 55% فقط. وبدأت الحديقة تحظى بصـيت سـيئ. والطقـس الباريسي البارد لم يكن مناسباً للاستجمام، كما أن أسعار الطعام والشراب والسِّلع لم تكن مناسبة للعديد، والأسعار في الفنادق عالية جداً.

لم يجرِ كل شيء على ما يرام منذ افتتاح الحديقة الرسمي، فقد عانت أوروبة ركوداً اقتصادياً، وأخاف الفرنك الفرنسي القوي الزوار المحتملين من إيطاليا وبريطانيا، وخلقت المشكلات المالية سمعة سيئة أيضاً للحديقة. "كيف يمكن أن نعد الأطفال برحلة إلى "أورو ديزني" في الصيف إذا لم يكن بإمكاننا أن نتوقع إنْ كانت ستبقى حتى ذلك الوقت أم لا؟ كما قالت ذلك إحدى الصحف البريطانية. وقبل افتتاح الحديقة كان يعتقد مؤسسوها أنه سيتم تخصيص 13% من الإيرادات على أجور العمل. وقالت إحدى المصادر إنه تمَّ تخصيص 24% من الإيرادات على أجور العمل في عام 1994. كما أن الإيرادات المتوقعة من "ديزني" من تطوُّر المشروع لم يتم الحصول عليها أيضاً (حتى عام 1996 كان متوقعاً الحصول على ملياري فرنك فرنسي).

ما أضر بـ"أورو ديزني" عدم كفاية السحر والموارد المالية. وكان عمل الحديقة يقوم على مبادئ التمويل الذاتي، إلا أن الأموال المخصصة لخدمة الدين والبالغة 20.3 مليار فرنك والتي تشكلت نتيجة الإنفاق الزائد في البناء والمشكلات المتعلقة بصعوبات التجارة، لم يكن لها وجود. وافقت "ديزني" على دعم عمل الحديقة محذِّرة أنه دون إعادة العمل فإن الموارد المالية ستختفي في ربيع عام 1994. واجتهدت البنوك بكل قوتها، من خلال اللعب على "البوكر المالي" مع رهونات عالية ضد "مايك إيزنر". إن نتائج الفشل لكلا الطرفين كانت قاتلة فعلاً، فالحكومة الفرنسية في هذه الحالة لم تغامر بالأموال الضخمة فحسب، بل بسمعتها أيضاً. وإضافة إلى عدم الرضا العام كان لابد من حل مشكلة عشرة آلاف عامل في الحديقة والذين كانت تتهدَّدهم الإقالة من العمل. وكان بإمكان الحكومة أن تشجع البنوك لدعم "أورو ديزني" من الإفلاس. وبنك "كيس دي ديبو" الذي تسيطر عليه الحكومة كان بإمكان تخفيض الفائدة إلى 7.8% بالنسبة لديونه البالغة 4.8 مليار التي قدَّمها لـ "أورو ديزني".

وبدا أن "أورو ديزني" كانت كالطفل القبيح ضمن العائلة الرائعة للأم الأمريكية، إذ ألحقت بها خسائر ضخمة. كان السلاح الأساسي لـ "والت ديزني" في حربها ضد البنوك هو أن تقوم بإقفال الحديقة. والوضع الاقتصادي للشَّركة عموماً كان يتيح لها هذا الأمر. لكن البنوك كانت تعتمد أن "والت ديزني" من المستبعد أن تقدِّم على تلطيخ سمعتها كإحدى الشَّركات العالمية المشهورة. وتنازلت "ديزني" عن إدارتها بنسبة 3%، واستطاعت البنوك أن تطلب من الشَّركة اقتطاع قيمة "الكوميسيون" التي كانت تحصل عليها من مبيعات بطاقات الدخول والمنتجات الغذائية وغيرها من السِّلع والتي شكَّلت في ذلك الوقت 10و5%.

وباعتبار أن أسعار الأسهم قد انخفضت إلى ثلاثين فرنكاً، فلم يكن أحد يسعى لتحقيق ثروة من خلال "أورو ديزني".

إن الوضع الاقتصادي لـ "أورو ديزني" ساعد على عودة "غراند بينونيلا" إلى رشدها. والمديرون الحمقى فقط لم يتعلموا من درس هذه القصة. فالبعض منهم أكد أن "أورو ديزني" كان الفشل يلاحقها قبل افتتاحها. وبالنسبة له كان ذلك في غير مكانه. كما أن استياء الفرنسيين من الثقافة الأمريكية عموماً قد أرغمهم على عدم الاقتراب من "أورو ديزني"، إلا أن باقي الأوروبيين لم يكونوا يقاسمونهم الرأي. لكنهم كانوا يتساءلون: "لماذا السفر إلى باريس إذا كان بالإمكان السفر إلى فلوريدا لرؤية عالم ديزني الحقيقي؟ إن أجرة الإقامة في الفندق ليس مرتفعة هناك كما هو عليه الحال في أورو ديزني. حتى إن الخدمة أفضل، والطقس أجمل وهناك يمكن الفرح أكثر. يمكن أن تكون "أورو ديزني" قد حقَّقت نجاحاً لو تمَّ تصميمها بشكل مغاير. وتقول المصادر: "إن المشكلات التي ظهرت لدى "أورو ديزني" لا يعني أن إقامة حدائق مماثلة غير مناسبة في أوروبة". وتسعى "غراند بينونسيلا" تحقيق النجاح في هذا المجال بعد أن تكون قد تعلمت الدرس الذي أعطتها إياه الخبرة الفاشلة لـ"أورو ديزني". وهي سوف تتصرَّف بشكل مغاير: "سوف نأخذ ما هو أفضل شيء في "أورو ديزني" كما تقول الشَّركة.

خلال السنة الأولى كانت "أورو ديزني" تتوقع قدوم "مليون زائر، في حين أن "تيبي غاردن" كانت تفترض عدم تحقيق الخسائر عند زيارة 2.7 مليون زائر. وكان متوقع أنه في السنة التالية سيزداد عدد الزائرين إلى 3.5 مليون زائر وبالتدريج (حسب توسع نشاط الحديقة) سيصل إلى 5 مليون. لكن حتى في هذه الحالة فإن "تيبي غاردن" ستكون العاشرة من حيث القيمة في العالم والثالثة في أوروبة. إن "تيفولي غاردنز" في الدانمارك تجذب 4.5 مليون زائر، و"لايسبرغ" السويدية 2.8 مليون. و"تيبي غاردن" ما هي إلا حديقة. ولتفادي النفقات العالمية والدائمة، تمَّ تأجيل مخططات بناء فندق ضخم على الشاطئ و2000 منزل حتى أوقات أفضل. وبخلاف "أورو ديزني" سوف يتم افتتاح "تيبي غاردن" لمدة 156 يوم في السنة وليس على مدار العام كله، أي من شهر نيسان وحتى تشرين الأوَّل. وفي هذه الفترة يكون الطقس أفضل ومناسباً أكثر – طقس حار ومشمس. وهناك أكثر من 15 مليون إنسان يزورون هذه الأماكن على الشاطئ القريب جداً من الحديقة. وعلى 200كم من أراضيها هناك مجموعة فنادق تتسع لـ800 ألف إنسان.

إن البنية المادِّية لـ"تيبي غاردن" هي ذاتها تقريباً لـ"أورو ديزني". وكانت تعتقد مجموعة "أكسل" المسؤولة عن الحديقة أن العمولات عند "أورو ديزني" كلفتها أكثر من 30% من الإيرادات من النشاط الأساسي للحديقة وكانت تتزايد باستمرار.

وأخيراً، نقول إن فرنسا لم تكن المكان الأمثل لهذه الحديقة "أورو ديزني" ومن بين الحدائق الموجودة في فرنسا كانت "فوتورسكوب" الوحيدة التي تحقق الانتصارات، وهي تقع بالقرب من "بواتييه" على بعد 330كم من جنوب غرب باريس. وقد بلغ عدد زوارها عام 1992 أكثر بثلاث مرات ووصل إلى 1.2 مليون شخص. مما حقق أرباحاً تقدر بـ10مليون فرنك و175 مليون فرنك إيرادات عامة.

ما سبب نجاح "فوتورسكوب"؟! قبل أي شيء، التَّكلفة القليلة نسبياً لبنائها، والقيمة غير العالية لبطاقات الدخول (120 فرنك في اليوم)، وهذا نصف المبلغ الذي كان على زائر "أورو ديزني" أن يدفعه للدخول إليها. وكذلك القيمة غير الكبيرة للإقامة في الفندق (60 فرنك في الليلة(. وإضافة إلى ذلك التقنيات الموجودة فيها كانت لا تجذب الأطفال فحسب، بل أهاليهم أيضاً). وتعلن الحديقة عن نشاطها بإرسال معلومات مناسبة بالبريد إلى المدارس والمؤسسات الاجتماعية. "فوتورسكوب" - مشروع ناجح وهو يختلف جذرياً عن الحدائق الأخرى مثل "أورو ديزني" و"تيبي غاردن".

الأسئلة

1- ما سبب فشل "أورو ديزني"؟
2- هل كانت أورو ديزني ستحقق نجاحاً لو أنها كانت موجودة في مكان آخر من أوروبة؟
3- هل كان ممكناً التنبُّؤ مسبقاً بالمشكلات التي واجهتها "أورو ديزني"؟ إذا كان الجواب نعم، لماذا إذاً لم يلتفت إليها أحد؟
4- هل يمكن حل هذه المشكلات الآن؟ هل يمكن لتغيير اسم الحديقة أن يساعد في ذلك، كأن يكون اسمها مثلاً "ديزني لاند – باريس"؟
5- قارنوا بين طريقة "تيبي غاردن" و"أورو ديزني". هل هناك اختلاف؟ هل تضمن إحدى تلك الاختلافات مزايا واضحة "لتيبي غاردن" على "أورو ديزني"؟
6- ألا تُعد التوقعات مبالغ فيها، وهي المرتبطة بالسوق الأوروبية لمثل هذا النَّوع من الحدائق؟ هل ستحقق "تيبي غاردن" نجاحاً، على الرغم من إخفاق "أورو ديزني" وغيرها من الحدائق في فرنسا؟

المصادر:

Toni Burns, "*Riding the theme park roller coaster*", *Financial Times* (*14 February 1994*), *p. 15*; *Alice Rawstorn*, "*Only a month to make the refinancing fly*", *Financial Times* (*1March 1994*), *p. 23*; "*EuroDisney*: *waiting for Dumbo*", *The Economist* (*1 May 1993*), *p. 86*; "*EuroDisney's Plight worsens*", *The European* (*4-10 February 1994*), *p. 1*; *John Ridding*, "*EuroDisney suffers huge loss*", *Financial Times* (*11 November 1993*), *p. 1*; *Mickael Skapinher and John Ridding*, "*Unlucky or unwise*", *Financial Times* (*13-14 November 1993*), *p. 4*; *Alice Rawsthorn*, "*Poisoned apple within the magic kingdom*", *Financial Times* (*25 November 1993*), *p. 6*; "*Meltdown at the cultural Chernobyl*", *The Economist* (*5 February 1994*), *p. 69-70*; "*A profitale theme*", *The Economist* (*1 May 1993*), *p.86*.

تعميم ما تمَّ دراسته

اتخاذ قرار حول التصرف الصائب

هذا بالنسبة لكم ليس لعبة أطفال

بعد أن استحوذ على اهتمام واسع، ضغط مصمم الألعاب من شركة "ماتيل" على الزر الأخضر للانطلاق، وكان مديرو ماركة "هوت ويلز" التجارية الذين وجهت لهم الدعوة لحضور ذلك، إضافة إلى إدارة "ماتيل" راقبوا باندهاش كيف استطاعت السيارة البلاستيكية التي تسمى "توب سبيد" أن تنطلق وتزيد سرعتها على الطريق وتسير بكل أناقة. كان المديرون مندهشين فعلاً لاسيما أن المصممين قد أنتجوا أنموذجاً جديداً من السيارات في مركز تصميم الألعاب التابع لهم في "إل سيغوندو"، كاليفورنيا خلال خمسة أشهر فقط.

الكابوس

كان هذا بمثابة الكابوس لكل العائلات، فجأة بدأ جميع الأطفال يطلبون في عيد الميلاد ما يطلقون عليه "المورفين العظيم" و"قاهر الغابات". بعد ذلك أصبح الأطفال يبحثون عن الألعاب على رفوف المحال – وكان بحثهم يذهب سدى، لم يعثروا على شيء. وكانت الأم تقضي يومها كلها للبحث عن هدية لطفلها. أيضاً دون أي نتيجة. وكان الأب يقضي عطلة الأسبوع كلها للبحث أيضاً، حتى أن الأهل أصبحوا يطلبون من أقاربهم وأصدقائهم في مدن أخرى للبحث عن لعبة وهؤلاء أيضاً لم يعثروا على شيء. وهنا بدأ المأزق الحقيقي، إذ إن عيد الميلاد بعد أسبوعين فقط، وليس هناك شيء، والأطفال ما زالوا يصرون على رغبتهم في "المورفين العظيم" قاهر الغابات، ولكن كيف يشرح الأهل لأطفالهم أن بابا نويل ليس لديه "قاهر الغابات". كان هذا كابوساً لتجار التجزئة أيضاً. كان الموظفون في إدارة التموين يذهبون عادة إلى المعارض الإقليمية للألعاب، وهي إجراءات سنوية؛ حيث يعرض المنتجون فيها منتجاتهم، كان الآلاف منهم يزورون هذه المعارض ليحجزوا الألعاب لموسم أعياد الميلاد. وكانوا يطلبون ألعاباً مثل "باربي" و"هوت ويلز"، إضافة إلى خمسة – ستة آلاف لعبة جديدة والتي لن يكون 80% منها معروضاً في العام التالي.

إذاً؛ لم يستطع الموظفون أن يحصلوا على كمِّيَّة كافية من الابتكار الجديد باسم "المـورفين العظيم، قاهر الغابات" - المنتج "بانداي أميركا" يؤكد أن اللعبة ستصبح مشـهورة بعـد العـرض التلفزيوني حول "قاهر الغابات" في أيلول. في أواسط العام أصبحت الألعاب تباع على الرغم مـن أن العرض لم يبدأ بعد في التلفزيون، ولم يكن الموظفون يعرفون تماماً ماذا سيحدث لهذه اللعبة بعد ذلك، وقرروا الانتظار أسبوعين قبل بداية بـث العـرض التلفزيـوني كي يـتم تقيـيم الـترويج اللاحق للسِّلعة الجديدة. لكن هذا التأخير كلفهم كثيراً.

طلب الموظفون حجوزات جديدة في بداية تشرين الأول، وحتى ذلك الوقت كان التجـار قد أدركوا وضع الأحداث وقاموا بحجوزات جديدة. واستطاعت "بانداي أميركـا" أن ترسـل 600 ألف من "قاهر الغابات" فقط، عوضاً عن الحجوزات البالغة 12 مليوناً. وخلال الشهرين التاليين ملأ الأهالي المحال التجارية في محاولة لمعرفة كيف سوف يستطيعون شرح أنه ليس لـدى "بابـا نويل" "قاهر الغابات"!

هذه العملية لم تكن هدية حتى بالنسبة لمنتجي اللعبـة. فـالمعرض السـنوي للألعـاب – هو حدث من بين الأحداث التي يقول عنها الإنكليز: or–Make Break (كل شيء أو لا شيء). وفي وقت ما قبل معرض شباط كان على المنتجين أن يقرروا ما هي اللعبة التي سيعرضونها، وما هي اللعبة التي ستكون مشهورة ومطلوبة لعيد الميلاد لمدة عامين. بعد ذلك يبقـى لهـم الأمـل والرجاء فقط، أنهم سوف يستطيعون إنتاج كمِّيَّة كافية من الألعـاب مـن شـباط وحتـى نهايـة الصيف، كي يلبوا الطلب المتزايد. وكي لا تحترق أوراقهم، أعدَّ تجار التجزئة الكبار مثل "تـويس – رأس" والمحال التجارية الضـخمة إسـتراتيجية لمسـك المسـتودعات "في الوقـت المناسـب تماماً". وعوضاً عن أن يلبوا طلباً واحداً كبيراً، كانوا يلبون الطلبات الصغيرة فقط، ومن ثـم، وبنـاء عـلى حجم الطلب، يحجزون ثانية. ويريدون حجز الألعاب الجديدة بعد بيع الألعاب القديمة فقـط. وهذه الإستراتيجية تزيد من التداول النقدي وتمنح ملء مستودعاتهم بالألعاب غـير الضروريـة. لكن إستراتيجية "في الوقت المناسب تماماً" تتَّسم بسلبية أساسية فيما يتعلَّق بالتجار مـن جهـة، وفيما يتعلَّق بالمنتجين من جهة أخرى: عند ظهور لعبة جديدة غير متوقَّعة، لـن يسـتطيع أحـد منهم أن يتأقلم مع هذا أبداً.

صناعة إنتاج الألعاب

إنتاج الألعاب – عمل فيه الكثير من المغامرة، إذا تنبأت الشَّركة بالسـلعة التـي ستصـبح مطلوبة، فسوف تحصل على الكثير من المال. وإذا لم تستطع ذلـك، فسـوف تفقـد الكثـير جـداً. والألعاب – هي مجال عمل كبير جداً. وتقدر رابطة منتجـي الألعـاب حجـم السُّـوق الأوروبيـة بـ22 مليار إيكو عام 1996. وينتج المنتجون الأمريكيون ويبيعون نحو 3/2 من السُّـوق العالميـة للألعاب.

إن نمو سوق الألعاب، حسب رأي أحد المحلِّلين، مقرونة بثلاثة عوامل. الأوَّل – معدل الولادة ينخفض في البلاد، والأهالي يشترون أكثر وألعاباً أغلى ثمناً لأطفالهم.

الثاني – زيادة عدد المطلقين، والأهالي الوحيدين وهذا يعني أن الأطفال سيكون لهم عدد أكبر من الأقارب الكبار، وبالتالي، سيحصلون على هدايا أكثر.

الثالث – تشتري النساء لأولادهن بشكل متأخر كما هي العادة وهذا يعني أنه سيكون لديهن إيرادات أكثر.

توب سبيد

"ماتل" - إحدى الشَّركات الرئيسية للألعاب، وتبلغ مبيعاتها السنوية حوال ثلاثة مليارات دولار، وتتبع إليها ماركات تجارية مثل "باربي" (ذات الأربعين عاماً) و"هوت ويلز" (ذات الـ28ربيعاً). باربي لوحدها تبلغ مبيعاتها نحو 35% من مبيعات "ماتيل"، إلا أن نجاح باربي خلق بعض المشكلات، في أواسط عام 1990 كان على "ماتيل" أن تخفض من ارتباطها بإنتاج "باربي". وكان عليها أيضاً قطع سلسلة الإخفاقات في قسم الألعاب للأطفال الصبيان، بما فيها "ذا ماستر أون ذا أونيفرز" (مالك العالم)، و"ديموليشين وان" "الإنسان – المدمر".

وفي النتيجة، عندما تبدأ "ماتيل" بتجهيز خط إنتاج جديد لإنتاج سيارات السباق "توب سبيد"، كانت "هوت ويلز" تصنَّع من البلاستيك الخفيف. لكن بخلاف "هوت ويلز" التقليدية لم تكن "توب سبيد شبيهة بالسيارات الحقيقية. فكان لها تصميم خيالي وكانت تشبه سيارات السباق أكثر "إندي كار" وكان لها محرك.

وكانت "ماتيل" تنوي عرض "توب سبيد" في ستة نماذج بأسماء مختلفة: "كريو بمب"، "رود فاس"، وغيرها. وكانت تنوي أيضاً تغليف السيارة مع مجموعة من المعدات الصغيرة والطرق البلاستيكية. وكان سعر التجزئة لكل مجموعة يعادل خمسة دولارات. وكان هذا السعر أقل بالمقارنة مع سعر السيارة العادية "الدواليب الساخنة" والبالغ دولارين.

كانوا مستعدين لإنتاج السِّلعة الجديدة، لكن مديري ماركة "توب سبيد" عرفوا كم هو سهل عدم تقييم أو تقدير الطلب السُّوقي على السِّلعة الجديدة. ولم يقرِّروا كمِّيَّة سيارات "توب سبيد" التي سينتجونها، ومن أجل هذا لابد من توفر خطة تسويقية يمكن أن تروج للسِّلعة جيداً. ولم يقرِّر تجار التجزئة أيضاً إن كانت هذه اللعبة ستكون مطلوبة أم لا.

كانوا يعرفون أن تجارة الألعاب – ليست ألعاباً للأطفال.

الأسئلة:

1- ما هي المشكلات الرئيسية التي على مديري "ماتيل" حلها لاكتشاف القدرات التنافسية للسلعة؟
2- هل على "ماتيل" استخدام الماركات التجارية الموجودة مثل باربي و"هوت ويلز" فقط، أم عليها محاولة خلق ماركات جديدة لزيادة حجم المبيعات؟ لماذا؟ لماذا لا؟
3- كيف على "ماتيل" وغيرها من المنتجين أن ينتجوا ألعاباً جديدة؟ وكيف يقررون ما هي الألعاب التي سوف ينتجونها؟
4- إن كنتم بائعي ألعاب كيف تقرِّرون ما هي الألعاب التي سوف تبيعونها؟
5- اقترحوا إستراتيجية تسويقية لـ "توب سبيد".
6- هل ستختلف إستراتيجية إدخال السِّلعة الجديدة عن إستراتيجية توسيع عائلة الماركة التجارية: اشرحوا ذلك.

الفصل الرابع

الأسعـــــار

أساليب التسعير "وضع الأسعار"

"عند وضع الأسعار يجب أن لا نأخـذ القيمـة والتكـاليف بالحسـبان فقـط، بـل الضـمير كذلك". (امبروز بيرس).

بعد قراءتكم لمواد هذا الفصل سوف تكون لديكم القدرة على:

- وصف كل العوامل الداخلية والخارجية المؤثِّرة على الأسعار.
- تفسير تأثير النَّفقات المتعلِّقة باقتناء السِّلعة على سعرها.
- توضيح كيف تؤثر بنية السُّوق على التسعير.
- مقارنة وتقييم الطرائق الأساسية للتسعير.

معلومات للتأمُّل

صحيفة التايمز تغييرات كبرى

هزَّ انخفاض أسـعار "التـايمز" مـن 45 وحتـى 30 بنسـاً في تمـوز 1993 صـناعة الصُّـحف القوية في بريطانيا. وإن شركة نيو انترناشيونال التي يملكها روبرت مردوخ والتي تصـدر صـحيفة التايمز (360 ألف نسخة قد "أعلنت الحرب" على الإصدارات اليوميـة الأخـرى: "ديـلي تلغـراف" (1.017 مليون نسمة)، و"إندبندنت" (336 ألف نسخة) و"فايننشال تايمز" (228 ألف نسـخة)، "الغارديان" (430 ألف نسـخة). وهـذه ليسـت المـرة الأولى التـي تعلـن فيهـا شركـة "نيـو إنـتر ناشيونال" حرب الأسعار، وهذه الشَّركة التي تمتلك خُمس الصحف القومية في بريطانيـا، إضـافة إلى العديد من الإصدارات الأجنبية، قامت في إحدى المرَّات بتخفيض الأسعار على صحيفة "صن" قليلة الحجم من 25 وحتى 20 بنساً.

لقد أكَّدت هذه الخطوة تصدُّر صحيفة "صن" فزادت مـن مبيعاتهـا، والمنـافس الـرئيسي

لـ"صن" وهي صحيفة "ديلي ميرور" من 2.67 مليون حتى 2.5 مليون نسخة، واعتقد القرَّاء - الذين يتعلقون كثيراً بصحفهم اليومية المفضلة، وكذلك العديد من المصدرين - أن الاتجاه السياسي المتعدِّد للصُّحف القوية، يجعل منها غير حساسة تجاه تقلُّبات الأسعار. لكن شركة "نيو انترناشيونال" كانت تفكِّر بشكل مغاير تماماً. وأعلن "غاس فيشر" المدير التنفيذي للشَّركة قائلاً: "واضح تماماً، أن هدفنا هو زيادة مبيعات التايمز حتى مستوى مبيعات التلغراف بل أكثر".

وسرعان ما تبيَّن أن نيوانترناشيونال كانت محقَّة تماماً. فحتى شهر نيسان 1994 حقَّقت مبيعات التايمز مستوى عالياً وصل إلى 478 ألف نسخة، بينما انخفضت مبيعات أغلبية الصُّحف الأخرى: مبيعات التلغراف - (199 ألف نسخة)، الغارديان - (397 ألف نسخة)، اندبندنت (271 ألف نسخة)، ولم يؤثِّر هذا الأمر على الصَّحيفة المتخصِّصة والغالية الثَّمن، أي فايننشال تايمز، ومبيعات صحف الغارديان - ذات التَّوجُّه السياسي اليساري، - التلغراف - التَّوجُّه اليميني - انخفضت بشكل غير ملحوظ، بينما مبيعات صحيفة الاندبندنت، والتي زاد سعرها إلى 50 بنساً رداً على انخفاض أسعار التايمز، انخفضت إلى 20% بعد فترة قصيرة من تدهور مبيعات الصُّحف اليومية ذات الحجم المتوسِّط، وأما توداي وديلي اكسبرس وديلي ميل استقرَّت أوضاعها ولم تؤثِّر الأسعار المنخفضة لـ صن والتايمز عليها أبداً.

قبل انخفاض الأسعار حاربت الصُّحف الكبرى من أجل السُّوق بطرق أخرى، ففي الثمانينيات كانت إستراتيجياتها لتحسين منتجاتها تكمن في إضافة عناوين جديدة. وكما أعلن أحد المديرين قائلاً: "في كل عام تقلَّص حجم سوق الصُّحف اليومية، ونحن أولينا اهتماماً كبيراً للغاية بمسألة تنشيط الترويج، وهذا أعطى فرصة لمنافسينا. كنَّا نأمل أن الحجم الكبير للصُّحف سيكون أكثر جذباً قرائنا". لكن بالنسبة للقارئ لم تعنِ كلمة "أكثر" أن هذا "أفضل". إن توسيع عائلة الماركة التجارية (من خلال الملاحق) قد زاد من الإيرادات من الدعاية فقط، وليس جاذبية الصَّحيفة بالنسبة للقارئ. وبعرض "الفاعلية والجودة العالية" للمعلنين، لم يكن الناشرون يولون اهتمامهم لمسألة الإحصائيات عن النسخ. إن جذب معلنين جدد لم يجعل من القرَّاء سعداء أكثر. وإن زيادة عدد الصفحات أدَّى إلى زيادة نفقات ومصروفات الأوراق، وما أثار استياء القارئ أنه لم يكن يستطيع قراءة الجريدة في جلسة واحدة.
قبل انخفاض الأسعار، انخفض تعلُّق القرَّاء بجريدة التايمز، لكن النطاق الواقعي لهذا الانخفاض أصبح معروفاً فيما بعد فقط. وإن تحليل وكالة تايلور نيلسون ميدياسبان "أشار إلى أنه في كل عام تفقد الصُّحف أو تشتري - كأقصى حد - 20% من القرَّاء المخلصين"،

وبالمناسبة لا يدخل في عدادهم أولئك الأشخاص الذين يقرؤون الصَّحيفة من وقت إلى آخر، بينما القرَّاء المخلصون فهم أولئك الذين يقرؤون صحفاً محدَّدة دائماً تقريباً.

بعد انخفاض أسعار التايمز كان يمكن اعتبار العدد الأقلّ من القرَّاء على أنهم "مخلصون"، وعلى الرغم من أن قرَّاءها الدائمين في عام 1993 ارتفع إلى الثلثين، فإن عددهم أصبح أقلّ بثلث عام 1994، والتحليل المتأخِّر جداً الذي تمَّ من خلال أسلوب "RSGB" في أيار 1994 قد أشار إلى أن نصف القرَّاء تقريباً لأي صحيفة كبرى يُعدون مستقرين (التعليق الوسطي والكبير بالصحيفة)، وأما بقية القرَّاء - فهم "غير مستقرون" (من القرَّاء النادرين ويبدلون الصُّحف من وقت لآخر). وأوضح هذا التحليل أيضاً أن لدى التايمز عدداً من القرَّاء أقل من بقية الصُّحف الأخرى.

بعد انخفاض أسعار التايمز كان على المصدرين الكبار أن يخوضوا صراعاً قوياً من أجل مستهلكيهم. وعرضت التلغراف كتباً مجانية للأشخاص الذين يجمعون عدداً محدداً من قسائم الجريدة. وصحيفة الاندبندنت التي عانت من صعوبات مادية، نظَّمت مسابقة إعلانية، والفائز في هذه المسابقة يحصل على مبلغ مساوٍ لإيراداتها واستنفدت مصادرها المالية. عندما تنخفض أعداد الصحيفة، ينخفض بالتالي نوعين من إيراداتها: دخلها من الإعلانات ودخلها من المبيعات، وكلما كان عدد القرَّاء أقل، كلما كان سعر الدعاية أقل. كانت الاندبندنت الأحدث والأضعف مالياً بين كل الصُّحف الكبرى الأخرى. وتمَّ تأسيسها من قبل رجل الأعمال والمحرر اللامع "ويتام سميث" وكان من كبار المساهمين في صحيفة لاريبوبليكا الإيطالية وإل بيس الأسبانية، واللتين لم تكونا ثريَّتين جداً. بعد الاقتحام الأوَّل والناجح للسوق ارتكبت الصَّحيفة خطأً تمثل في إنفاقها الكثير من الأموال للترويج لصحيفة الأحد من الاندبندنت أون ساندي. وإضافة إلى ذلك لم تستطع الاستيلاء على صحيفة الأبزيرفر التي تصدر يوم الأحد.

ولكي تستطيع الصمود في حرب الصُّحف هذه كانت الاندبندنت بحاجة إلى الأموال، وكم هو غريب، فلدى الصحيفة، التي واجهت حرب الأسعار، كان هناك ثلاثة شركاء محتملين مستعدِّين للتعاون معها. وهؤلاء هم الإيرلندي توني أوريلي رئيس شركة هنز، ومالك الاندبندنت نيوزبيبر (كونراد بلاك)، ومالك التلغراف دار نشر نيوزبيبر بوبليشينغ التي تصدر صحيفة دايلي ميرور. ومن خلال التأكيد على أن إدارة الاندبندنت ستملك هيئة تحرير مستقلة، فإن نيوز بيبر بوبليشينغ اشترت الصحيفة، وبقيت الحرب مستمرَّة.

بعد التخفيض الأوَّل على أسعار التايمز حافظ كونراد بلاك على أسعار التلغراف كما كان في السابق لمدة 8 أشهر، وفي 22 حزيران 1994 قام بتخفيضها من 48 بنساً حتى 30

بنساً، وتقاربت مع أسعار التايمز. وبدورها لم تتنازل التايمز عن الـ150 ألف قارئ جديد وسرعان ما اتخذت خطوة مقابلة، إذ خفضت السعر إلى 20 بنساً بعد يومين فقط. في ذلك اليوم بالتحديد نشر ويتام سميت مقالته الافتتاحية في الاندبندنت والتي اتهم فيها التايمز في وضع أسعار بربرية، وأعلن قائلاً: "هناك منظران إيديولوجيان من الجناح اليميني، روبرت ميرلوك وكونراد بلاك يسعيان للقضاء على سوق الصُّحف الكبرى ذات النفوذ". وكانا يعتقدان أن شركة نيوز انترناشيونال تفقد 45 مليون جنيه استرليني من التخفيض الأوَّل لأسعار التايمز وصن. وقدرت الأرباح المفقودة من التايمز بـ17مليون جنيه استرليني. والتخفيض الإضافي للأسعار حتى 20 بنساً كان يمكن أن يؤدِّي إلى مصروفات تقدر بـ12 مليون جنيه إسترليني في العام مع حصة تجار التجزئة الجارية بـ 17بنساً على العدد الواحد، وتكلفة خدمات الطباعة بـ13بنساً للعدد الواحد. وكان المساهمون أيضاً مندهشين من أعمال التلغراف: القيمة السوقية العامة للإصدار انخفضت إلى 800 مليون جنيه استرليني، وانخفضت قيمة الأسهم إلى 200 مليون جنيه إسترليني، وكانت الأوساط المالية مستاءة جداً جراء قيام اتحاد هولينغرغروب التابع لـ كونراد بلاك باع قبل أقل من شهر من انخفاض الأسعار، 12.5 مليون سهم، محققاً من خلال ذلك 73مليون جنيه إسترليني.

في آب 1994 استسلمت الاندبندنت وخفضت الأسعار، وحتى ذلك الوقت كانت مبيعات الصُّحف تبدو على الشَّكل التالي: التلغراف – 1.010 مليون عدد، التايمز – 510 آلاف، الغارديان – 400 ألف، اندبندنت – 280 ألف عدد. بعد التخفيض التجريبي للأسعار حتى 45 وفيما بعد حتى 40 بنساً، خفَّضت الاندبندنت السعر إلى 30 بنساً، مما فاق توقعات الأوساط المالية. وأشارت دار نشر نيوز انترناشيونال أن هذا السعر لن يبقى دائماً. ذلك لأنه يمكن أن يؤدِّي إلى نفقات تقدر بـ14 مليون جنيه استرليني في العام. "يبدو لنا أن الجودة العالية التي تسعى إليها الاندبندنت ستضمن علاوة عن السعر في الفترة الطويلة الأجل" - هذا ما أعلنته إدارة الصَّحيفة.(1)

الأسئلة

تستطيعون الإجابة عن هذه الأسئلة بعد أن تكونوا قد درستم مواد هذا الفصل:

1- ما هو التأثير الذي أبدته حرب الأسعار على حجم مبيعات الصُّحف (كمِّيَّة الأعداد المبيعة) وعلى قيمة المبيعات (إيرادات مبيعات الصُّحف) للصُّحف المتنافسة؟

2- إلى ماذا كانت تسعى التايمز عندما بدأت هذه الحرب السعرية المكلفة؟

3- لماذا لحق منافسو التايمز بها؟

4- هل يكون مفيداً للشَّركة وضع الأسعار بحيث تكون أقل من المعدل المتوسَّط المعترف به؟

5- في أي مجالات صناعية تستخدم غالباً الحرب السعرية؟

6- هل يجب على الحكومة أن تتدخَّل وتحول دون نشوب حرب الأسعار العدوانية؟

المدخل

السعر **Price**: مبلغ نقدي يدفع لقاء السِّلعة أو الخدمة، أو هو مبلغ تلك القيم التي يعطيها المستهلك لقاء حق اقتناء أو استخدام السِّلعة أو الخدمة.

تملك كل السِّلع والخدمات سعراً من جهة، وقيمة من جهة أخرى. ويجب على العديد من المؤسسات غير التجارية وعلى كل المؤسسات التجارية أن تضع أسعارها حتى ولو كانت أسعار التايمز (اللصوصية)، أو أسعار بطاقة الدخول إلى الجزيرة التي دفنت فيها الأميرة ديانا، أو حتى بطاقات الدخول إلى بطولة كأس العالم بكرة القدم لأولئك الذين لم يتمكَّنوا من الحصول عليها بالطرق الرسمية إن عملية التسعير متناقضة ويمكن تحديدها بطرق مختلفة أيضاً.

يمكننا التعرف على الأسعار في أشكال متنوعة وممكنة، تدفعون أجرة المنزل والتعليم والطبيب. وشركات الطيران وسكك الحديد والنقل تأخذ منكم أجرة النقل، والخدمات العامة – أجرة الخدمات، البنوك – فوائد على الأموال التي تأخذونها كقروض. وكذلك النوادي التي تنتمون إليها يمكن أن تأخذ منكم رسوم إضافية لنفقات غير مرئية. ويطلب محاميكم مكافأة لقاء خدماته. "سعر المدير" - أجرة العمل، والتاجر – عمولة، وأخيراً، وعلى الرغم من أن الاقتصاديين لا يوافقون على ذلك، يعتقد العديد منهم أن ضريبة الدخل هي أجرة لقاء إمكان معالجة الأموال(2).

في المعنى الضيِّق للكلمة، السعر هو كمِّيَّة من النقود تدفع لقاء السِّلعة أو الخدمة، وفي المعنى الواسع للكلمة، هو مبلغ تلك القيمة التي يعطيها المستهلك لقاء حق اقتناء أو استخدام السِّلعة والخدمة.

كيف يتم وضع أو تحديد السعر؟ تاريخياً، ظهرت الأسعار نتيجة عمليات البيع والشراء ما بين التاجر والمشتري. والتاجر يحدد عادة السعر بشكل أعلى مما يتوقع حصوله وأما المشتري، فيحدد سعراً أقل مما هو مستعد لدفعه. ومن خلال عملية البيع والشراء، يحدد كل منهما السعر المناسب. وكل مشترٍ دفع سعره لقاء السِّلعة ذاتها طبقاً لاحتياجاته وقدرته على ممارسة البيع والشراء.

في وقتنا الراهن يحدد أغلبية التجار سعراً واحداً لكل المشترين. وهذه الفكرة ظهـرت في نهاية القرن التاسع عشر، حيث التشكيلة الواسعة للسِّلع وكذلك العدد الكبير من العمال أجبروا وولوورث وغيره من تجار التجزئة على اتِّباع سياسة السِّعر الواحد.

كانت الأسعار لوقت طويل العامـل الأسـاسي الـذي يحـدد اختيـار المشـتري، ومثـل هـذا الوضع للأشياء موجود الآن أيضاً في الدول النامية وضـمن طبقـات الشـعب الفقـيرة، وكـذلك في سوق السِّلع الاستهلاكية. إلا أنه في السنوات الـعشر الماضـية أصـبحت العوامـل غـير التسـعيرية تحديداً العوامل الأهم للاختيار الاستهلاكي.

الأسعار - العـنصر الوحيـد للمجموعـة التسـويقية الـذي ينتمـي إلى الـدخل، بيـنما كـل العناصر الأخرى تنتمي إلى النَّفقات. والسعر كـذلك يُعـد مـن أحـد العنـاصر المرنـة للمجموعـة التسويقية. وبخلاف خواص السِّلع والالتزامات المتعلِّقـة بقنـوات الـترويج، يمكـن تغيـير السـعر بسرعة. وفي الوقت ذاته إن التسعير والمنافسة التسعيرية هي المشكلة رقـم واحـد للعديـد مـن المسوقين.. وتحل العديد من الشَّركات هذه المشكلات بصـورة سـيئة. والأخطـاء الأكـثر تقليديـة أثناء هذا تُعد تحديد الأسعار المتعلِّقة كثيراً بالنفقات، والأسـعار لا ينظـر إليهـا حسـب تغـيرات الأوضاع في السوق، ولا يأخذ تحديد الأسعار بالحسبان العناصر الأخرى للمجموعـة التسـويقية. والأسعار لا تتغير طبقاً لخواص السِّلع المتنوعة وقطاعات السُّوق وحالات الشراء.

في هذا الفصـل وكـذلك في الفصـول اللاحقـة سـوق نركِّـز انتباهنـا عـلى مشـكلة تحديـد الأسعار وسوف يستعرض هذا الفصل العوامل التـي عـلى المسـوِّق أن يأخـذها بالحسـبان عنـد تحديد الأسعار وكذلك الطُّرق العامة لتحديدها. وفي الفصل الذي يليه سوف ندرس إسـتراتيجية تحديد الأسعار للسِّلع - المبتكرة وتحديد الأسعار في إطارات التشكيلة السلعية، وتغـير الأسـعار، والأسعار المعدَّلة نظراً للقدرات الفردية للمستهلكين والعوامل المكانية.

عوامل تحديد الأسعار

تؤثِّر العوامل الداخليـة والخارجيـة بالنسـبة للشَّركـة عـلى حـلِّ مسـألة تحديـد الأسـعار (الشَّكل 1/ 4) (3).

العوامل الداخلية

إن العوامل الداخلية المؤثِّرة على اتخاذ القرارات فـيما يتعلـق بتحديـد الأسـعار، تشـمل أهداف الشركة التسويقية، وإستراتيجية المجموعة التسويقية، وحجـم نفقـات الإنتـاج وتنظـيم العمل.

العوامل الداخلية:

- أهداف التسويق
- استراتيجية مجموعة التسويق
- النفقات
- الإدارة
- تحديد الأسعار

القرارات المتعلقة بتحديد الأسعار

العوامل الخارجية:

- طابع السوق والطلب
- المنافسة
- العوامل الأخرى للبنية الخارجية (الاقتصاد، الوسطاء، التجاريون، الحكومة).

الشَّكل 1/ 4: العوامل المؤثِّرة على تحديد الأسعار

الأهداف التسويقية

قبل أن تحدد السعر، يجب على الشَّركة أن تختار الإستراتيجية السِّلعية المحددة والتي سوف تتمسك بها لاحقاً. وإذا كانت الشَّركة قد اختارت في دقة كافية سوقها المستهدفة وقامت بإحداث مواقع لسلعها بصورة صحيحة، فلن تكون لديها مشكلات مع تشكيل المجموعة التسويقية، بما فيها مع تحديد وضع الأسعار. ولنفترض على سبيل المثال، أن شركة تويوتا ستقرِّر غداً تلبية طلب المنتجين الأوروبيين للسيارات العصرية وتعرضها في القطاع المربح جداً من السُّوق وتطلق إنتاج موديل ليكسوس. إن هذه الخطوة تقتضي منها وضع أو تحديد أسعار عالية لسياراتها التي ستنتجها. ومعروف تماماً أن موديلات شركة ترافيل لودج، تقدم غرفاً بسيطة للغاية لسياحها من غير الأغنياء. وهذا الوضع السوقي يعني تحديد أسعار متدنية. إذاً، إن إستراتيجية تحديد الأسعار تتحدَّد في درجة كبرى من قبل ذلك المكان الذي تحتله تلك السِّلعة من بين السِّلع الأخرى المشابهة.

وتستطيع الشَّركة كذلك أن تضع أمام أعينها القيام بمهمات إضافية، وكلما كانت الشَّركة ترى بوضوح أهدافها، كلما كان سهلاً عليها وضع السعر على السِّلعة. وأمثلة الأهداف العامة هي: تنشيط عمل الشركة، رفع معدل الأرباح إلى الحد الأقصى، ورفع حصة السُّوق إلى الحد الأقصى والهيمنة النوعية في السُّوق.

إن تنشيط عمل الشَّركة يصبح الهدف الأساس لها في تلك الحالات عندما تواجه مشكلات إعادة الإنتاج، والمنافسة الحادة أو تغييرات الأذواق الاستهلاكية. في أوروبة واليابان

تُعد مؤسسات إنتاج الفولاذ خاسرة نظراً لانخفاض الطلب. و"للتمسك بقشَّة الإنقاذ" تستطيع هذه الشَّركات تحديد أسعار متدنية، آملة أن ذلك سيجر وراءه زيادة الطلب على السلعة المذكورة. ومثل هذه الشَّركات ستستمر في عملها إلى أن تغطي أسعار السِّلع تقلُّباتها وجزءاً من النَّفقات الدائمة. إلا أن تنشيط عمل الشَّركة يعد مهمَّة قصيرة الأجل فقط ولابد في المستقبل من تعلُّم خلق القيمة المضافة كي لا يتم تقويض عمل الشَّركة (4).

يعتقد العديد من الشَّركات أن المهمة الأولى لها هي رفع مستوى الأرباح إلى الحد الأقصى، وهي تحدد قيمة الطلب ونفقات الإنتاج للأسعار الممكنة كافة وتختار ذلك السعر الذي يتم من خلاله تحقيق أقصى حد من الأرباح. وتسعى بعض الشَّركات إلى الحصول على أكبر حصَّة من السُّوق، وهي تفترض أن الشَّركات ذات الحصَّة الأكبر من السُّوق سيكون لديها نفقات متدنية وأرباح عالية طويلة الأجل. ولتحقيق هذه الأهداف تحدد هذه الشَّركات أسعاراً متدنية قدر الإمكان.

إن نوع هذا الهدف يُعد تحقيق حصَّة محدَّدة من السوق، فالشَّركة على سبيل المثال تسعى لزيادة حصتها من السُّوق من 10% وحتى 15%، ولهذا هي تحاول تحديد ذلك السعر وتنفيذ الخطة التسويقية لتحقيق ذلك الهدف.

إن البثّ التلفزيوني الرقمي يجعل من البثّ العادي أمراً أكل عليه الزمن وشرب، وكذلك الأفلام 16مم، والبثّ الرقمي يؤمّن جودة بث البرامج من خلال المئات من القنوات بنفس النوعية الضرورية لعشرات القنوات. وباستيعاب وإدخال قدرات البث الرقمي الثورية، دخلت شركة الفضائي BskyB، وشركة البث الأرضي BDB في صراع على القمة في سوق البث الرقمي. وBSKYB هي مجموعة من الشَّركات: BT وHSBC وMatsushi. وتسعى هذه المجموعة إلى إنتاج مجموعة المحولات للتلفزيونات بقيمة مليار إيكو، من خلال بيعها بالمفرق بـ 1.300 إيكو فقط، على الرغم من أن إنتاج هذه المحولات يكلف أكثر بمرتين.

عندما تحقق الشَّركة الصدارة من حيث مؤشرات جودة المنتجات، يعني تحديد أسعار عالية – لا تغطي نفقات الإنتاج ذي الجودة العالية فحسب، بل النَّفقات الضخمة للبحث والتجارب.

أنتجت شركة جاغوار لتصنيع السيارات مثلاً عدداً محدوداً من موديلها XJ220 بقيمة أربعمائة ألف جنيه إسترليني لكل واحدة. لكن المشترين الأغنياء وقفوا بالدور لاقتنائها. وعلى

هذا المنوال أيضاً قامت شركة بيتني بويز المتخصِّصة في إنتاج تجهيزات الفاكس. وبسيرها وراء تحقيق الصدارة من حيث مؤشرات الجودة. تعتمد الشَّركة على المجموعات الاحتكارية الضخمة وتضع أسعاراً على سلعها بحدود خمسة آلاف دولار، بينما شركات منافسة أخرى مثل شارب وكانون تخوض صراعاً في سوق أجهزة الفاكس بقيمة خمسمائة دولار لا أكثر. ونتيجة لهذه السياسة تقدر حصَّة شركة بيتني بويز في سوق أجهزة الفاكس للمجموعات الاحتكارية الضخمة بـ45%(5). تستطيع الشَّركات كذلك أن تستخدم الأسعار لتحقيق أهداف أكثر خصوصية، فمثلاً: تُحدد الأسعار المتدنية للحيلولة دون دخول المنافسين إلى السُّوق، والأسعار المشابهة لأسعار المنافسين – لاستقرار السُّوق.

في عام 1994 استخدم متصدرو سوق البقالة أي سينسبوري وتيسكو الحملات الدعائية للمنتجات الأكثر ضرورية وللتشكيلة اليومية ذات الجودة العالية لمقاومة إستراتيجية الحسومات التي تتبعها شركة ألدي ونيتو في سوق بريطانيا. وإذا كانوا يتكهنون أولاً أنه من خلال هذه الحسومات ستشغل شركتا ألدي ونيتو حتى عام 2000 20% من سوق البقالة، فإن التوقعات بعد ذلك أصبحت تعد بتحقيق 12% فقط. (6).

ويمكن تحديد السعر بهدف الحفاظ على تعلق المستهلكين بالسلعة المنتجة، ودعم الوسطاء التجاريين أو للحيلولة دون تدخُّل الدولة. ولتعميم السِّلع أو لجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين إلى محال تجارة التجزئة يمكن للأسعار أن تكون متدنية مؤقتاً. والأسعار على أنواع واحدة من السِّلع يمكن وضعها بحيث تشجع على ترويج السِّلع الأخرى من التشكيلة السلعية. إذاً، إن الأسعار يمكن أن تلعب دوراً مصيرياً في تحقيق الأهداف المنشودة على جميع مستويات الشَّركة التجارية.

تستطيع الهيئات غير التجارية والحكومة عند تحديد الأسعار أن تضع لنفسها مجموعة من المهمات لتحقيقها. فمهمة الجامعة مثلاً هي التغطية الجزئية للنفقات لأنها تقوم على الدعم المالي من الشخصيات والهيئات الحكومية التي تغطي القسم المتبقي من النَّفقات. وتخطط المشافي غير التجارية لتغطية شاملة لنفقاتها. ومؤسسة المسرح التي لا تسعى للحصول على الأرباح تضع تلك الأسعار كي تشغل كل أماكنها في الصالة، وأما مؤسسات الخدمة الاجتماعية فيمكن أن تضع أسعاراً ذات توجُّه اجتماعي تأخذ بالحسبان معدل إيرادات الطبقات المتنوعة من السكان.

إستراتيجية المجموعة التسويقية

السعر – هو إحدى وسائل المجموعة التسويقية المستخدمة لتحقيق الأهداف التسويقية. إن صياغة خطة فاعلة تسويقية تتطلَّب توافق السياسة التسعيرية وتصميم المنتجات وقنوات التوزيع وأساليب الترويج. وتغيير مقاييس أحد هذه العناصر يتطلَّب عادة إعادة نظر في سياسة الشَّركة التسعيرية. فالمنتجون، مثلاً، الذين يتوقَّعون من الوسطاء التجاريين دعماً فعالاً في ترويج السلع، يجب أن يدرسوا الحدود الأكثر اتساعاً للعلاوات التجارية. وإحداث المواقع للسِّلع الذي يفترض جودة عالية للسلعة، يتطلب وضع أسعار عالية كي تتم تغطية النَّفقات العالية. وتؤكد محال العطورات أن علاواتها المرتفعة والدعاية المكلفة والحق الحصري للبيع ضرورية للغاية بالنسبة لتلك السِّلع ولكل المجتمع كذلك(7).

في بعض الأحيان تتخذ الشَّركات في البداية قرارات تتعلق بالأسعار، ومن ثم تحدد معايير كل العناصر الأخرى للمجموعة التسويقية انطلاقاً من الأسعار المخطط لها سابقاً، وعندها، يُعد السعر العامل الحاسم لإحداث مواقع للسلعة، التي، أي المواقع، تحدد مواصفات والتكلفة الأساسية للسلعة، ومعدل ونوع المنافسة في السُّوق. والسعر المفترض يحدد ما هي خصائص السِّلعة التي سيمكن عرضها وما هو مبلغ النَّفقات الذي يجب اعتباره.

تتَّبع العديد من الشَّركات إستراتيجية إحداث مواقع للسِّلعة تحديداً، وذلك باستخدام السلاح الإستراتيجي الفعال – أسلوب الحساب التخطيطي للتكلفة الأساسية. وتتألَّف العملية التقليدية للتخطيط من ثلاث مراحل. أولاً، يتم تصميم السِّلعة الجديدة، ومن ثم تُحدَّد النَّفقات ويتم وضع السعر. وعند ذلك، على المسوقين أن يجيبوا على السؤال التالي: "هل نستطيع أن نبيع هذه السِّلعة وبهذا السعر؟" إن أسلوب الحساب التخطيطي للتكلفة الأساسية يفترض التخطيط للسِّلعة في النظام العكسي – انطلاقاً من تكلفتها الأساسية المخطط لها.

لا تعير بعض الشَّركات اهتماماً للسعر وتطبق وسائل أخرى للمجموعة التسويقية. وتتجه نحو المواقع السوقية غير التسعيرية. وغالباً ما تكون الإستراتيجية الأفضل لا تكمن في عدم دعم السعر المتدنِّي، بل في تمييز العروض التسويقية المتناسب مع السعر العالي للسِّلعة. (المداخلة 1/ 4).

تصف شركة كومباك كمبيوتر هذه العملية على أنها "الإعداد حسب السعر"، وقد اتَّبعت كومباك التي اضطهدت لسنوات طويلة من خلال الأسعار المتدنية للمنافسين، هذه الوسيلة لإنتاج سلسلة من الكمبيوترات غير الغالية من نوع برولين التي نجحت جداً. قبل أي شيء قامت الشَّركة بدراسة وحدَّدت السعر المناسب للسِّلعة من حيث المشتري المحتمل، بعد ذلك وضع مديرو الشَّركة حجماً للأرباح لتحقيق الفعالية التجارية. وباعتبار

إحصائيات البحث التسويقي واستبيان المديرين، حصلت مجموعة عمال برولين على التكلفة الأساسية التصميمية والتي يمكن أن تسمح لهم تحديد السعر المطلوب للسِّلعة. وساعدت هذه العملية في كونها نقطة الانطلاق للعمليات الحسابية اللاحقة. وللتناسق بين النَّفقات التخطيطية أجرى فريق العمل سلسلة من المفاوضات الصعبة مع كل الأقسام الإنتاجية في الشَّركة والمسؤولة عن العناصر المختلفة للسِّلعة الجديدة، وكذلك مع موردي قطع الغيار والمعدات. وأما الموردون فقد عثروا على فرصة لتمويل كومباك لقطع الغيار ذات الجودة وبأسعار مقبولة، إذاً، من خلال اتباعها لعملية التكلفة الأساسية التخطيطية استطاعت كومباك أن تضع سعراً مخططاً له وأن تشغل موقعاً جيداً من حيث السعر في السُّوق. وفي النتيجة ارتفعت بحدة حجم مبيعات سلسلة برولين وأرباح الشَّركة عموماً.(8).

إذاً، عند التخطيط للسعر يجب على البائع أن يأخذ بالحسبان كل المجموعة التسويقية. وإذا لم يعطِ للأسعار الأهمِّيَّة اللازمة عند إحداث مواقع للسِّلعة، فإن جودة السِّلعة، وأساليب الترويج والتوزيع للسِّلعة ستحدد إلى درجة كبيرة السعر، وبدورها، عندما تكون الأسعار العامل الأساس كذلك في إحداث المواقع للسِّلعة، ستؤثر بقوة على صياغة العناصر الأخرى للمجموعة التسويقية. إذاً؛ في أغلب الحالات عند إعداد الخطط التسويقية سوف تستعرض الشَّركة السعر بالتوافق مع كل العناصر الأخرى للمجموعة التسويقية.

على سبيل المثال؛ استخدمت شركة جونسون كونترولز التي تنتج أنظمة التكييف لمكاتب المنشآت، سعراً متدنياً لسنوات طويلة للتجهيزات كوسيلة تنافسية رئيسية. إلا أن الدراسات أشارت إلى أن المشترين يهتمون أكثر بالقيمة الكاملة للاستهلاك بما فيها التركيب والخدمة، وليس لسعر المبيع. وإن إصلاح الأنظمة المعطَّلة كان مكلفاً وطويلاً ولم يخلُ من المغامرة. وكان على المستهلكين أن يشغِّلوا كل أنظمة التدفئة أو التبريد وفصل القاطع الكهربائي متعرضين بذلك لخطر الإصابة. وقررت جونسون تغيير إستراتيجيتها، بإعداد نظام جديد تماماً باسم ميتاسيس. ولإصلاح هذا النظام كان على المستهلك أن ينزع فقط القبضة البلاستيكية ويضع مكانها واحدة أخرى جديدة – من دون أي أدوات إضافية أخرى. وتزيد نفقات إنتاج ميتاسيس عن نفقات النظام القديم، ويدفع المشتري سعراً كبيراً أعلى من السابق، لكن نفقات التركيب ودعم خدمة النظام كانت أقل، وعلى الرغم من ارتفاع الأسعار، فإن مبيعات النظام الجديد ميتاسيس حقَّقت للشَّركة في العام الأوَّل فقط 500 مليون دولار(9).

النَّفقات

تحدِّد قيمة نفقات الإنتاج السعر الأدنى الذي يمكن أن تضعه الشَّركة على سلعتها. وتسعى الشَّركة لتحديد ذلك السعر الذي يمكن أن يغطي ليس نفقات الإنتاج والتوزيع والترويج للسِّلعة فحسب، بل يضمن معدَّلاً مطلوباً من الأرباح لقاء الجهود المبذولة. ويمكن لنفقات الشَّركة أن تكون عنصراً مهماً في إستراتيجية صياغة الأسعار. وتسعى العديد من الشَّركات في مجال عملها أن تشغل موقع "المنتج ذي النَّفقات المتدنية جداً". والشَّركات التي تكون نفقاتها متدنية تستطيع أن تضع أسعاراً متدنية أكثر، مما يؤدِّي إلى نمو واضح للترويج والأرباح.

أنواع النَّفقات

هناك نوعان من النَّفقات: الدائمة والمتغيرة، والنفقات الدائمة هي التي لا ترتبط بتغييرات حجم الإنتاج والترويج، فعلى سبيل المثال، بغض النظر إلى حجم الإنتاج يجب على الشَّركة أن تدفع سنوياً أجرة البناء، وأجرة التدفئة وأجور الموظفين وغيرها.

النَّفقات الدائمة **Fixed Costs**: النَّفقات التي لا ترتبط بتغيُّر حجم الإنتاج والترويج.

النَّفقات المتغيرة **Variable Costs**: النَّفقات التي تكون على اتصال وثيق مع حجم الإنتاج والترويج.

وأما النَّفقات المتغيرة فهي في اتصال مباشر بحجم الإنتاج والترويج. وتدخل في تكلفة كل كمبيوتر شخصي إنتاج شركة كومباك تكلفة البرامج والأجرة ومواد التغليف وغيرها من المواد. ولكل وحدة إنتاج تبقى النَّفقات مستمرة إلا أن حجمها الإجمالي يتغيَّر طبقاً لحجم الإنتاج، ولذا يطلق عليها أنها متغيرة.

المداخلة 1/ 4

أسطورة عن الأسعار

كان يا مكان في قديم الزمان شركة متفوقة تنتج أنواعاً خاصة من الورق، وكانت تسمى "وودبرايدج كومباني"، وكانت تصنع ورقاً ملوناً يستخدم في الصناعات الغذائية لتغليف الكونسروة من منتجات عديدة. هيمنت الشَّركة لسنوات عديدة على السوق. وكان الزبائن راضين تماماً منها – من المطابع التي كانت تشتري منها الورق بشكل مباشر، وحتى الشَّركات المنتجة للمواد الغذائية التي كانت تشتري مواد التغليف من المطابع.

لكن في أحد الأيام أبلغت المطبعة المحلية – وهي زبون دائم – شركة "وودبرايدج" أنها ترغب في إبرام معاهدة مع منافسها، شركة "ماونتن فيوبابرز". وحسب قول مدير

المطبعة فإن أسعار "شركة ماونتن" كانت أقل، وأما عمليات التسليم فكانت تتم خلال أسبوع واحد وليس بعد أربعة أسابيع. بعد عدَّة أسابيع أيضاً أرسل زبون ضخم آخر منتج للحساء شكوى إلى الشَّركة يقول فيها: "نحن نعتقد أن "ماونتن فيو" يمكنها القيام بعمليات التسليم بشكل أسرع وأرخص، إذا انتهت لديكم فجأة مواد التغليف. ونحن نسعى لحجز ما نسبته 40% من طلباتنا لدى هذه الشَّركة.

سارعت "وولد برايدج" فوراً إلى تشكيل لجنة خاصة، وأشارت نتائج عملها أن الجزء الأكبر من المشكلة يكمن في التشكيلة الكبيرة من المنتجات التي تبلغ نحو 440 نوعاً، بينما يبلغ عددها لدى شركة "ماونتن فيو" 140 فقط، ولدى المنافس الآخر "هايد بارك بابر" 240 نوعاً. لم يقترح أي منافس أنواعاً خاصة للورق، مثلما كانت تطرحه "وولدبرايدج". ووجدت اللجنة أن 35% من منتجات الشَّركة تمَّ إنتاجها على مجموعات صغيرة بحيث لم تكن مربحة. والدورة الإنتاجية للشَّركة قدرت بيومين فقط من أربعة أسابيع مدة الدورة الكاملة "الحجز – التسليم" وذهب الوقت المتبقي على تأخيرات في الإنتاج، واستنزاف الخطوط الإنتاجية وغيرها.

بعد أن تمَّ اكتشاف مواطن الضعف، عملت اللجنة على إيجاد طريقة لتسريع العملية الإنتاجية للشَّركة. وأزالت من الإنتاج نوع الإنتاج المتسلسل الصغير لنوع معين من الورق. بعد مرور ثلاثة أشهر تمكنت الشَّركة من تقليص الوقت العام لعملية التسليم إلى أسبوع ونصف، وأما الأسعار فقد انخفضت إلى مستوى أسعار المنافس. ومستلهمة بهذا النجاح تابعت الشَّركة طريقها لزيادة قدرتها التنافسية في الإنتاج والأسعار. وسرعان ما صمتت اتصالات الزبائن غير الراضين. وحصة الشَّركة التي انخفضت قبل هذا خلال نصف عام إلى 1% في الشهر، كانت قد استقرت. والجميع كان راضياً.

النهاية غير السعيدة

هل هذه النهاية؟ ليس تماماً. بعد عام تشكل وضع مخيف في السُّوق. فقد قام جميع المنافسين بعمليات تسليم منتجاتهم خلال أسبوع واحد فقط. وبعد عدَّة عمليات تحسين في خطوط الإنتاج في شركة "وود برايدج" أصبح جميع المنافسين متشابهين تقريباً في نظر الزبائن، إن كان من حيث جودة المنتجات، أو من حيث مستوى خدمة الزبائن. ولاحت آفاق التهديد أمام الشَّركة، وقام المنافسون الثلاثة كل بدوره بتخفيض الأسعار، وكل منهم كان يعتقد أن انخفاض الأسعار مسألة مبدئية. وهنا شعرت شركة وود برايدج بعواقب تقليص تشكيلتها السلعية. "الشيء الوحيد الذي يمكننا

المنافسة فيه الآن هو الأسعار". هذا ما قاله مسوقو وود برايدج، وانخفضت الأسعار والأرباح في كل فروع الصناعة. وفي السنوات السبع التالية بذلت جميع الشَّركات المتنافسة جهوداً جبارة لتحصل على ربح ما على أقل تقدير.

النهاية السعيدة

انتظروا، وتعالوا نستعرض كل شيء منذ البداية ونناقش مخرجاً آخر من هذا الوضع الذي يقوم على خبرة الشَّركة الأمريكية الحقيقية في إنتاج الورق والتي تُعد الآن من إحدى الشَّركات الكبرى الرابحة في العالم. وإليكم ما حصل في الحقيقة، عندما عرفت شركة وود برايدج أن كل منافسيها يقومون بتسليم منتجاتهم بسرعة وبأقل تكلفة، قامت بدعوة منتج الحساء غير الراضي وكذلك ممثل المطبعة لمناقشة مصالح كل شركة. أعلن منتج الحساء أنه ظهرت لديه صعوبات تتعلق بترويج السِّلع: "تعرف أبداً كم سيكون الطلب كبيراً على سلعتنا الجديدة إلى أن يوزع في المحال، إذا كان الطلب كبيراً فسرعان ما ينتهي عندنا كل احتياط السِّلعة، ونتحمل الخسائر من المبيعات غير التامة، إضافة إلى فقدان الأرباح، تكمن المشكلة في أن المطبعة لا تستطيع أن تضمن كفايتنا من التغليف كي نتفادى النقص في احتياط المنتجات".

"تماماً" - اعترف ممثل المطبعة – "لكن المشكلة لا ترتبط بنا. فلدينا آلات قديمة يمكننا استخدمها إذا تمَّ تسليمنا الورق بسرعة، لكن وود برادج تسلمنا إياها خلال أربعة أسابيع". اقترح نائب رئيس وود برايدج هذا الحل: "لدينا آلية قديمة لم نعد نستعملها، وهي لا تعمل بسرعة كبيرة وليست رخيصة، ولكن في هذه الحالة تستطيع مساعدتنا". وسرعان ما وضع ثلاثة مديرين خطة للعمل في هذه الحالة أي عندما يكون ضرورياً القيام بعمليات التسليم الطارئة.

عرف مديرو وود برايدج أيضاً أن منتج الحساء الكونسروة في حالة صعبة بسبب المنافسة المتزايدة في السُّوق "علينا التصرُّف بحيث تتميَّز سلعتنا على رفوف المحال التجارية" - أشار إلى ذلك المنتج - "إضافة إلى ذلك، علينا أن نكيِّف عبواتنا مع متطلَّبات الأسواق المختلفة. فعلى سبيل المثال، المشترون من هولندا يفضلون الغلاف الأحمر، وفي فرنسا – الأخضر الغامق. وهذا الاختلاف قد يودي بنا إلى الجنون ببساطة". وأعلن نائب رئيس وود برايدج "لدينا المشكلة ذاتها. "فورقنا الملوَّن" المخصَّص لسوقنا الهولندية صعب جداً إنتاجه. وكذلك الأمر مع الورق الآخر". وعموماً هذه الأنواع من الورق ستنزع عنا ورقة التين، ونحن نفكر في إلغائها من الإنتاج".

وحذر المنتج قـائلاً: "لكـن إذا قمـتم بـذلك، سـوف تشـبهون المـوردين الآخـرين، وسوف نعقد اتفاقاً مع أي مورد يقدم لنا سعراً أقل". بعـد دقيقـة مـن التفكـير أضـاف: "لكنْ؛ من الممكن سنوافق نحن والمطبعة على أسـعار عاليـة أكـثر لقـاء هـذه المنتجـات المتسلسلة الصغيرة، وهذا سيجعلها أكثر فائدة لكم".

خلال الشـهور التاليـة حـدثت وودبرايـدج إنتاجهـا طبقـاً للاحتياجـات الجديـدة لزبائنها. أولاً: تمَّ تشغيل الآلة القديمة لتلبية الطلبات السريعة والطارئة. ثانيـاً: تـمَّ نقـل إحدى الآلات الصغيرة خصيصاً لإنتاج الـورق المتسلسـل. ووافقـت جميـع الجهـات عـلى علاوة على السعر لقاء تلبية الطلبات. وأخيراً، تمَّ تخصيص كل آلات الشَّركة الباقية لإنتاج المواد العامة مما سمح بتقليص فترة التسليم وتخفيض الأسعار على هذه المنتجات.

بعد ثلاث سنوات أعلنت شركة ماونتن فيو أنها ستبيع إنتاجها مـن الـورق الملـون الخاص بالتغليف. وانتزعـت وود برايـدج ورقـة الجـوكر مـن منافسـها - وهـي الأسـعار المتدنية والفترة القصيرة لتسليم المنتجات. بينما كان تفوُّق الشَّركـة عـلى ماونـت فيـو في عرض تشكيلة واسعة أكثر تضم الآن 520نوعـاً، أي يلبِّـي تمامـاً طلبـات منتجـي الحسـاء المحفوظ في ظل التجزئة القوية للسوق.

وتفوقت وودبرايدج في المنافسـة بفضـل تنـوُّع العـروض. ولـيس بفضـل الأسـعار وأنواع المنتجات غير المتشابهة مع منتجات شركة ماونتن فيو. وانتصرت وودبرايـدج عـلى المنافس بفضل إدراك وتفهم حاجات المشتري، والجميع عاش طويلاً وبسعادة.

نقطة أخلاقية: إذا لم تعرفوا حاجات المشتري، فكل شيء سينتهي بأنكم ستعطونه شيئاً مقابل لا شيء.

المصادر:

Francis T. Gouillart and Frederick D. Sturdivant "Spend a day in the life of your customers", Harvard Business Review (January-February 1994), p. 116-125. Minda Zetlin "Kicking the discount habit", Sales and Marketing Management (May 1994), p.102-105.

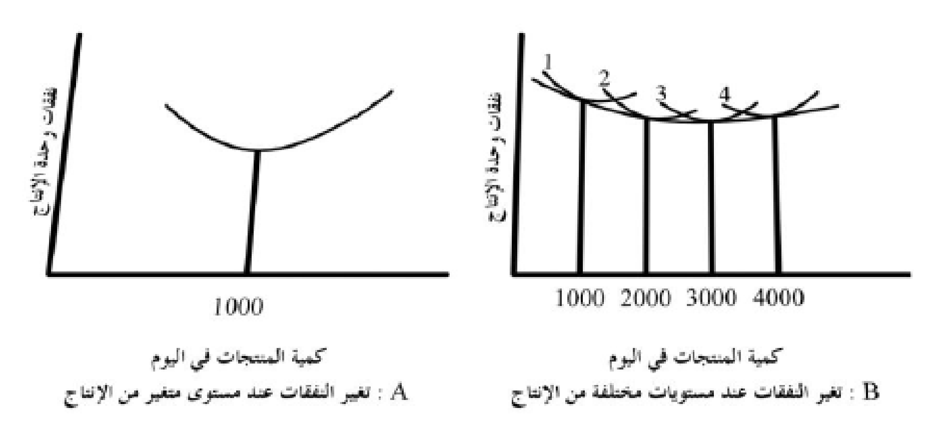
النَّفقات الإجمالية: هي مبلغ النَّفقات الدائمة والمتغيرة عند حجـم معـيَّن للإنتـاج.

النَّفقـات الإجماليـة **Total Costs**: مبلغ النَّفقات الدائمـة والمتغـيرة عنـد حجم معين للإنتاج.

ويسعى المديرون إلى تحديد هذا السعر على السلعة، الـذي يمكـن أن يسـمح بتغطيـة النَّفقـات الإجماليـة لمسـتوى معـيَّن مـن الإنتـاج كحـد أدنى. يجـب عـلى الشَّركة أن تراقب في دقة نفقاتها. وإذا كانـت نفقـات الإنتـاج وتـرويج السِّـلعة تفـوق عـن نفقـات المنافسـين عـلى نفـس النَّـوع مـن

المنتجات، ينبغي على الشَّركة أن ترفع سعر السِّلعة أو الاقتناع بأرباح قليلة بالحفاظ على السعر القديم. وفي جميع الحالات تكون الشَّركة في وضع تنافسي لا تحسد عليه.

ارتباط قيمة النَّفقات بحجم الإنتاج: تتطلَّب عملية التسعير الفعَّالة من الإدارة معرفة كيف تتغيَّر النَّفقات طبقاً لحجم الإنتاج. فعلى سبيل المثال، اشترت شركة غلين دمبلكس الإيرلندية لإنتاج مستلزمات المنزل، والتي تتبع لها شركة مورفي ريتشاردز ديمبلكس وبيللينغ، اشترت شركة روبرتس البريطانية – منتجة الراديوهات عالية الجودة. وتسعى غلين ديمبلكس لإضافة سلع جديدة على تشكيلة شركة روبرتس، ومن أجل هذا تستطيع تأسيس معمل لإنتاج ساعات فاخرة من نوع روبرتس بقدرة إنتاجية تقدَّر بـ ألف قطعة في اليوم. وفي الشَّكل 4/2 (الجزء أ) ويوضح الخط المتعرِّج التقليدي القصير الأجل النَّفقات المتوسطة. وكما هو مبيَّن من الشَّكل، فإن التكلفة الأساسية للوحدة عالية في تلك الحالة إذا كانت الشَّركة ستنتج كمِّيَّة قليلة من الساعات في اليوم. وعند زيادة حجم الإنتاج إلى 1000 وحدة في اليوم فإن التكلفة الأساسية سوف تنخفض. يحدث هذا لأن مبلغ النَّفقات الدائمة ينتقل إلى العدد الأكبر من وحدات الإنتاج، والتي تحمل كل واحدة منها قيمة أدنى من النَّفقات الدائمة. وتستطيع شركة روبرتس تجربة إنتاج أكثر من ألف ساعة في اليوم، لكن سترتفع النَّفقات المتوسطة، لأن فاعلية القدرات الإنتاجية للمصنع ستقلّ، وعلى العاملين انتظار انتهاء مراحل العملية الإنتاجية.



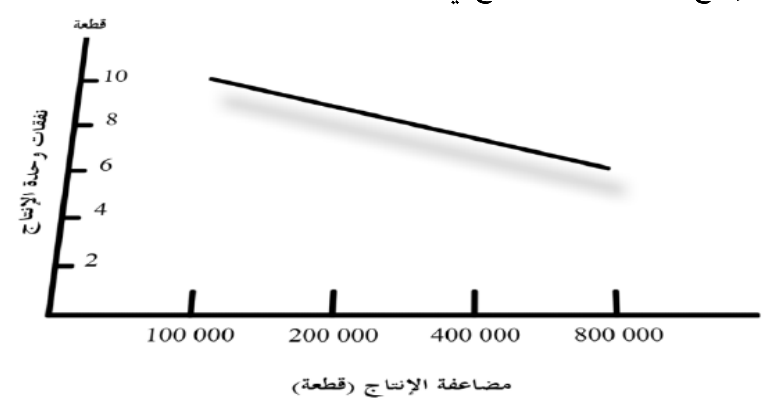
الشَّكل 4/2: نفقات وحدة الإنتاج عند أحجام مختلفة للإنتاج.

إذا كان يعتقد مديرو شركة روبرتس أن الطَّلب على السَّاعات يتيح للشَّركة تحقيق إنتاج ألفي وحدة إنتاج في اليوم، فعليهم التَّفكير في تأسيس معمل أكبر بقدرات إنتاجية أكثر فاعلية وتنظيماً. زد على ذلك، إن التَّكلفة الأساسية لوحدة الإنتاج أثناء إنتاج ألفي وحدة في اليوم

ستكون أقلّ من التَّكلفة الأساسية أثناء الإنتاج اليومي لألف ساعة، كما هو مبيَّن في الخطّ المتعرِّج للنَّفقات المتوسطة في الشَّكل4/2 (الجزء ب). وفي الواقع، وكما هو واضح من الشَّكل 4/2، إنتاج ثلاثة آلاف ساعة في اليوم كان أكثر فائدة. لكن إنتاج أربعة آلاف قطعة يومياً يمكن أن يكون أقلّ فاعلية بسبب التأثير السَّلبي لنمو الإنتاج الشَّامل: إذاً، يشير الشَّكل 4/2 أن الاحتمال الأفضل هو بناء معمل بقدرة إنتاج ثلاثة آلاف ساعة في اليوم شريطة توفّر مستوى عالٍ من الطَّلب كي يتم تأمين مبيعات هذه الكمِّيَّات من الإنتاج.

النَّفقات كوظيفة من الخبرة الإنتاجية: لنفترض أن شركة روبرتس بدأت تشغيل المعمل الذي ينتج ثلاثة آلاف ساعة في اليوم، باكتسابها خبرة إنتاج السَّاعات اليدوية تدرس الشَّركة فرص تحسين الإنتاج. يستوعب العمَّال تشغيل المعدَّات ويعثرون على أساليب لزيادة إنتاجية العمل، ويتمُّ تحسين الإدارة وكذلك عملية الإنتاج.

إن زيادة حجم الإنتاج لشركة روبرتس تترافق مع نموّ فاعليَّتها - يظهر مفعول إيجابي لنموّ نطاق الإنتاج. وفي النتيجة يلاحظ توجُّه لتخفيض التَّكلفة الأساسية المتوسِّطة في عملية تراكم خبرة الإنتاج. وهذا التَّوجُّه موضح في الشَّكل 3/ 4 (11).



الشَّكل 3/ 4: نفقات وحدة الإنتاج كوظيفة من الحجم العام للمنتجات، "الخبرة المتعرِّجة".

عند إنتاج المائة ألف آلة حاسبة الأولى تقدر النَّفقات المتوسطة بـ10 جنيهات إيرلندية على كل وحدة إنتاج. وعندما زادت الشَّركة من إنتاج السَّاعات حتى 200 ألف، تنخفض النَّفقات المتوسِّطة حتى تسعة جنيهات إيرلندية على كل قطعة. بعد تراكم الخبرة الإنتاجية تضاعف روبرتس من حجم الإنتاج ليصل إلى 400 ألف ساعة في اليوم وتنخفض النَّفقات المتوسِّطة حتى

الخبرة المتعرِّجة (التأهيل المتعرِّج) **Experience Curve (Learning Curve)**: رسم هندسي لانخفاض النَّفقات المتوسِّطة على وحدة الإنتاج، المترافق مع تراكم الخبرة الإنتاجية.

سبعة جنيهات إيرلندية على كل قطعة، وإن هذا التخفيض في النَّفقات المتوسِّطة للإنتاج مع زيادة الخبرة الإنتاجية يسمَّى "الخطّ المتعرِّج للخبرة" أو "الخطّ المتعرِّج للتأهيل".

إن الخطّ المتعرِّج الذي يسير إلى الأسفل يدلّ على أن نفقات إنتاج الشَّركة سوف تنخفض. زد على ذلك، ستنخفض بسرعة إذا زادت الشَّركة من كمِّيَّات الإنتاج وباعت السِّلع بشكل أكثر خلال فترة زمنية محدودة "لكن السُّوق يجب أن تكون مستعدة لشراء هذه الكمِّيَّات المتزايدة من السِّلع. وللاستفادة من ميِّزة الخبرة المتعرِّجة، لابد لشركة روبرتس من شغل الحصَّة الكبيرة في السُّوق في المرحلة الأولى من العمر الزمني للسِّلعة. وهذا يفترض وجود الإستراتيجية التسعيرية التالية. على شركة روبرتس وضع أسعار متدنية لقاء ساعاتها، وسوف ينمو ترويجها وتصريفها، وأما النَّفقات – فسوف تنخفض حسب تراكم الخبرة الإنتاجية، مما يسمح للشَّركة بالاستمرار في وضع الأسعار المتدنية لاحقاً.

على أساس الخبرة المتعرِّجة أعدَّت بعض الشَّركات إستراتيجيات ناجحة. عزَّزت شركة بوش ولامب خلال الثمانينيات من مواقعها في سوق العدسات باستخدام التصميم الكمبيوتري وبالتوسيع المستمرّ لإنتاجها في مصنع سوفلنس. وفي النتيجة وصلت حصَّتها في السُّوق إلى 65%. إلا أن التركيز حصرياً على تخفيض النَّفقات على حساب تراكم الخبرة الإنتاجية لا يكون مفيداً دائماً. فعلى امتداد السبعينيات أصبحت الخبرات المتعرِّجة وكأنها تسلية للمنتجين، وكما يكون في هذه الحالات، يبدأ تطبيق الإستراتيجيات بصورة غير صحيحة، إن وضع الأسعار على أساس الخبرة المتعرِّجة يحمل في طيَّاته قدراً من المخاطرة.

ويمكن للإستراتيجية الفعَّالة في تحديد الأسعار أن تخلق صورة غير مناسبة للإنتاج الرخيص. وتقضي هذه الإستراتيجية أن المنافسين ضعيفون ولا يرغبون في الصراع مع الأسعار المتدنية للشَّركة.

> نشبت حرب خبرة متعرِّجة قويَّة بين المنتجين اليابانيين لأنظمة الذَّاكرة المستخدمة في الكمبيوترات. فقد خفَّضت شركات هيتاشي وتوشيبا ونيك وميتسوبيشي الأسعار على 4 ميغابايت للذَّاكرة من 12 ألف ين ياباني إلى 2.5 ألف ين خلال عام، بعد طرح السِّلعة في السُّوق. وفي الوقت نفسه وظَّفت تلك الشَّركات مبالغ ضخمة لإنتاج الجيل التَّالي من هذه الأنظمة ذاكرة بـ16ميغابايت. وبعد عامين بيعت أنظمة الذَّاكرة ذات 1 ميغا بايت بـ1600 ين ياباني فقط – من الواضح أنه سعر غير كاف تماماً لتعويض نفقات إنتاج هذه المنتجات (12).

وختاماً؛ نشير إلى أن الشَّركة ما دامت تزيد من كمِّيَّات الإنتاج باستخدام التقنية القديمة، يستطيع المنافس أن ينتج تقنية جديدة تتيح له إنتاج سلع رخيصة أكثر من متصدر السُّوق، الذي مازال يستخدم الخبرة المتراكمة للإنتاج القديم.

القرارات الإدارية

يجب على مديري الشَّركة أن يقرِّروا من في إداراتهم يضع الأسعار على السِّلع. تقوم الشَّركة بتنظيم عملية تحديد الأسعار بطرق ووسائل مختلفة. في إدارات مختلفة يتم وضع الأسعار من قبل الإدارة العليا غالباً، وليس من قبل أقسام الترويج. وفي الشَّركات الضخمة عادة ما يتم وضع الأسعار من قبل رؤساء الأقسام أو مديري المجموعة التشكيلية السلعية. وفي سوق سلع الإنتاج يمكن للباعة أن يكون لهم الحقّ في تصحيح الأسعار باعتبار مصالح المستهلكين في إطارات معيَّنة. وفي جميع الأحوال إن الحلقة الإدارية العليا تضع الأهداف وتصيغ سياسة التسعير، وكذلك تثبت الأسعار التي يقترحها الموظَّفون الآخرون أو الباعة. وفي مجال النقل في الخطوط الحديدية وشركات الطيران والصناعات النفطية؛ حيث تُعد الأسعار العامل الأساس، تؤسِّس الشَّركات غالباً قسماً لتحديد الأسعار ووضع أسعار ممكنة أو لتقديم المساعدة في هذه المسألة للأقسام الأخرى من الشَّركة. وهذا القسم يخضع لقسم التَّسويق أو للإدارة العليا. زد على ذلك، يؤثِّر مديرو الترويج والإنتاج والمالية والمحاسبة على صياغة ووضع الأسعار.

العوامل الخارجية لتحديد الأسعار

إن العوامل الخارجية المؤثِّرة على القرارات بالنسبة للأسعار تضمُّ وضع السُّوق والطلب والمنافسة وغيرها من العناصر الأخرى للبيئة.

السُّوق والطلب

في الوقت الذي تضع فيه النَّفقات مستوى متدنياً للأسعار، يحدد الطَّلب والسُّوق حدها الأعلى. ويوازن المستهلكون النهائيون ومشترو السِّلع الصناعية أسعار السِّلع أو أنواع الخدمات مع الفائدة التي يحصلون عليها من إمكان امتلاك أو استخدام تلك السِّلع أو الخدمات. وإذاً، قبل أن يتم تحديد السعر، يجب على البائع أن يحدد تناسب الأسعار والطَّلب على ذلك الإنتاج.

في هذا الجزء سوف نوضح كيف تتغيَّر علاقة "السعر – الطَّلب" على أنواع الأسواق المختلفة وكيف يؤثِّر الإدراك الاستهلاكي للسِّعر على تحديد الأسعار. ومن ثم سوف نستعرض أساليب ووسائل مراقبة علاقة السِّعر والطلب.

تحديد الأسعار في أنواع مختلفة من الأسواق: إن مستوى حرية صياغة أو وضع البائع للسِّعر يتغيَّر طبقاً لنوع السُّوق. وقد حدد الاقتصاديون أربعة أنواع للسُّوق، كل واحدة منها تعرض أو تقدِّم طلباتها لتحديد الأسعار.

المنافسة الشريفة **Pure Competition:** لها أهمِّيَّة في سوق السِّلع الواحدة المتشابهة مع وجود عدد كبير من المشترين والباعة، ولا يملك أي منهم تأثيراً كبيراً على وضع السِّعر في السُّوق.

المنافسة الاحتكارية **Monopolistic Competition**: لها أهمِّيَّة في السُّوق؛ حيث العدد الكبير من المشترين والباعة والأسعار المختلفة على نوع واحد من الإنتاج.

أثناء وجود المنافسة النظيفة / الشريفة تتألَّف السُّوق من عدد كبير من الباعة والمشترين لسلعة واحدة، مثل الحبوب والعسل والأوراق الثمينة. لا يملك أي بائع أو مشترٍ تأثيراً كبيراً على السِّعر الجاري في السُّوق. ولا يستطيع البائع أن يحدد سعراً أعلى من السِّعر الجاري لأن المشترين يستطيعون العثور على أي كمِّيَّة ضرورية من تلك السِّلعة بأسعار أقلّ. ولا ضرورة للبائعين تحديد سعر أدنى من سعر السُّوق لأنهم سوف يبيعون كل شيء بالسعر الجاري. إذا ارتفعت الأسعار وزادت الأرباح يمكن أن يظهر بسهولة في السُّوق باعة جدد. وفي سوق المنافسة الشريفة يكون دور البحوث التسويقية وتطوير الإنتاج وتحديد الأسعار والدعاية وتنشيط الترويج، دوراً قليلاً؛ حيث كل شيء يعادل الصفر. إذاً؛ إن الباعة في هذه السُّوق لا يقضون وقتاً طويلاً على إعداد الإستراتيجية التسويقية.

المنافسة الاحتكارية المتعدِّدة **Oligopolistic Competition:** لها أهمِّيَّة في السُّوق؛ حيث عدد ليس كبيراً من الباعة، يكون كل واحد منهم شديد الحساسية تجاه سياسة تسعير البائع الآخر، وكذلك تجاه إستراتيجيته التسويقية.

أثناء المنافسة الاحتكارية تتألَّف السُّوق من عدد كبير من المشترين والباعة؛ حيث يغير الأخيرون مواصفات معيَّنة من السِّلع، وبالتَّالي، أسعارها. ويستطيع الباعة تنويع مواصفات وجودة السِّلعة ذاتها وأسلوبها أو الخدمة المرافقة معها، مما يؤدِّي إلى ظهور بعض المعايير في الأسعار. والمشترون جاهزون لدفع مبالغ مختلفة، آخذين بالحسبان الصِّفات المميزة للسِّلعة. ويسعى الباعة إلى تمييز عروضهم وإعطائها طابعاً فردياً بالنسبة لقطاعات استهلاكية مختلفة، وإضافة إلى الأسعار، يستخدمون من أجل هذا الماركات والدعاية والمبيعات الشخصية. فعلى سبيل المثال، تتنافس شركة دانونزليا وبيرين وبعض الماركات المنتجة لزجاجات الصلصة مع العديد من الماركات الأجنبية والمحلية، المختلفة من حيث العوامل التسعيرية وغير التسعيرية. وبما أنه ينشط العديد من المنافسين في السُّوق فإن كل شركة تخضع لتأثير الإستراتيجيات التسويقية للمنافسين الآخرين أكثر مما هو عليه الحال في الأسواق المتعدِّدة الاحتكارات.

أثناء المنافسة المتعدِّدة الاحتكارات تتألَّف السُّوق من عدَّة باعة، كل واحد منهم يكون شديد الحساسية تجاه سياسة تسعير وإستراتيجية الآخر التسويقية. ويمكن للمنتجات أن تكون متشابهة (الفولاذ، الألمنيوم) أو غير متشابهة (السيارات، الكمبيوتر).

وينشط في السُّوق عدد قليل من الباعة، لأنه ليس من السهل دخول باعة جدد إلى السُّوق. وكل بائع يراقب دائماً تغييرات إستراتيجية وعمل المنافس. إذا خفَّضت شركة الفولاذ الأسعار بقدر 10%، فإن المشترين سرعان ما ينتقلون إليها. وأصبح منتجون آخرون مرغمين على الاستجابة لتخفيض أسعارهم أو زيادة مستوى الخدمة. والاحتكاري لا يكون واثقاً أبداً في أنه بتخفيض الأسعار، سيحصل على تفوق مستمر. بل على العكس، إذا رفع الاحتكاري من أسعار سلعه، فإن منافسيه يستطيعون ألا يقتفوا أو يلحقوا به، وعليه أن يختار: العودة إلى الأسعار القديمة أو فقدان زبائنه لصالح المنافسين.(13).

في حالة الاحتكار النظيف ينشط في السُّوق بائع وحيد، ويمكن أن تكون مؤسسة حكومية (خدمة البريد والكهرباء) أو شركة خاصة (مايكروسوفت). وإن الأسعار في كل حالة يتم تحديدها بشكل مختلف. والاحتكار الحكومي يمكن أن يضع له أهدافاً مختلفة لسياسة التسعير، وهي يمكنها وضع أسعار تقل عن التَّكلفة الأساسية للمنتجات، حسب أهمِّيَّة المنتجات للمشتري الذي لا يستطيع دفع قيمتها الكاملة. والسعر يمكن أن يحدد على مستوى تغطية النَّفقات أو تأمين إيرادات جيدة، ولكنه يمكن أن يكون مرتفعاً بهدف تخفيض الطَّلب على تلك السِّلعة. وأثناء الاحتكار المنظم تسمح الحكومة للشركات بفرض علاوات يمكن أن تكون بمثابة تعويض تتيح لها دعم وتوسيع الإنتاج. والاحتكارات غير المنظمة حرة في وضع أي أسعار يمكن للسوق أن تتحملها. إلا أنه ولعدة أسباب لا يتم وضع أسعار عالية دائماً. وهنا يلعب الخوف من جذب انتباه المنافسين دوراً أساسياً، والسعي للدخول بعمق إلى السوق؛ حيث الأسعار متدنية. والخوف من الإدارة الحكومية.

الإدراك (القبول) الاستهلاكي للأسعار والقيم: يقرر المشترون فيما إذا كان سعر السِّلعة مناسباً أم لا. وبتحديدها الأسعار ينبغي على الشَّركة أن تأخذ بالحسبان علاقة المشترين بالأسعار وكيف تؤثِّر هذه العلاقة على قرارات الشراء. وإن قرار التسعير، مثل غيره من القرارات في المجموعة التسويقية، يجب أن يكون موجهاً نحو الزبون.

عند اقتنائهم للسِّلع يغير المشترون قيمة واحدة (المعبر عنها بالسعر) بأخرى (إمكان امتلاك أو استخدام السِّلعة). إن تحديد الأسعار الفعال والموجه نحو المشتري يتطلب أولاً: إدراك إلى أي قدر يقيم المشتري عالياً المنفعة التي يحصل عليها من اقتنائه للسِّلعة. ثانياً: صياغة الأسعار التي يمكن أن تتناسب مع هذا التقييم. وهذه المنفعة يمكن أن تكون حقيقية وواقعية.

فعلى سبيل المثال، ليس من الصعب حساب القيمة العامة لمكونات أو عناصر الأغذية المبيعة في المطعم. ومن الصعب جداً تحديد قيمة الرضا التي يحصل عليها الزبون من مذاق الأغذية والصورة العامة والوضع في المطعم. وعند ذلك فإن قيمة هذه المنافع ستكون مختلفة بالنسبة لزبائن مختلفين في أوضاع مختلفة.

إذاً، من الصعب على الشَّركات وضع القيمة التي تمثل منتجاتها للمشتري. لكن الزبائن يحكمون على سعر السِّلعة على أساس قيمتها بالتحديد. وإذا افترض المشترون أن السِّعر أعلى من قيمة السِّلعة فلن يشتروا هذه السِّلعة. وإذا اعتقد المشترون أن السِّعر أقلّ من قيمة السِّلعة فإنهم سيشترونها، لكن البائع يفوِّت فرصة مناسبة للحصول على أكبر قدر من الأرباح (المداخلة 4/2).

وبالتَّالي، يجب على المسوِّقين أن يسعوا لإدراك الأسباب المحفزة للمشتري لشراء السلعة، وأن يضعوا الأسعار طبقاً للإدراك الاستهلاكي لقيمة السِّلعة. وبما أن زبائن مختلفين يرون في الصِّفات المختلفة للسِّلعة قيمة مختلفة، فإن المسوقين غالباً ما يبدلون من الأسعار بالنسبة لقطاعات مختلفة من السُّوق. وهم يحدِّدون أسعاراً مختلفة على السِّلعة طبقاً لمجموعة صفاتها. وكمثال على ما قلنا يمكن أن يكون أنموذج شركة فيليبس التي تعرض نماذج من التلفزيونات DFI550، بشاشة عرضها 41سم للمشترين الذين يحتاجون إلى مجموعة أساسية من المواصفات، وكذلك موديلات DFI2500 بشاشة عرضها 68سم. ونظام ستيريو نيكون بطاقة 100غ هـ. وبوظائف متعددة لأولئك الذين يرغبون في اقتناء مجموعة إضافية من المواصفات.

المداخلة 4/2

شهرة أنموذج مياتا تنعكس على سعرها

ما هو المبلغ الذي يمكن أن تدفعوه لقاء سيارة ببابين وفتحة في السقف، هي رمز للتقنيات المعاصر، لكن شكلها يشبه سيارة تقليدية، وهي تريومف ت ر 3 1959 أ و MGA موديل 1958، أو لوتوس آلان أو أوستن هيلي 3000 عام 1962؟ هذه السيارة هي مازدا MX5 مياتا. تمَّ تصميم هذه السيارة اليابانية في أوروبة لسوق الولايات المتحدة. وأثناء اختبارها على طرق ولاية كاليفورنيا أعجب بها الجميع، حتى يكاد كل من رأى تلك السيارة يسأل أين يمكن شراؤها. وليس الزبائن المندهشون فقط، بل الخبراء الذين يعرفون مميزات هذه السيارة. وحسب أقوال مجلة كار أند دريفر تبيَّن أن مياتا أكثر عصرية وراحة. والركوب فيها كان يمكن أن يكون محظراً من قبل القانون. وصحيفة

رود وتراك عند معاينتها للتصميم والصِّفات التقنيـة واسـتمرارية فـترة الخدمـة والأمـان وقيمة السيارة الجديدة، أطلقت عليهـا أنهـا مـن إحـدى السـيارات الخمـس الأفضـل في العالم. وفي هذه القائمة دخلت مياتا وسيارات مثـل بـورش 911 كـاريرا وكروفيـت ZR-1 ومرسيدس بنز 300E، وفيراري تيستاروسـا، التـي تبلـغ قيمتهـا 140 ألـف دولار. ليسـت شركة سيئة لسيارة بسعر 13.8 ألف دولار. وإن نجاح مياتـا فـاق كـل التوقعـات لأنـه لم يكن لها مثيـل أبـداً. وإن المصـممين الأساسـيين لــ هونـدا CRX Si وتويوتـا MR2، قـد اعترفوا بتفوق مظهرها الخارجي. وإذاً، إن ظهور مياتا قد أصاب المنافسين باليـأس، وأمـا المشترون فقد أصابتهم حمى شرائها.

واجهت شركـة مـازدا مشـكلة تحديـد سـعر هـذه السـيارة الرائعـة، وقـد راقـب المصدرون اليابانيون نفقات الإنتاج بحيث لا يزيد السِّعر عن 15 ألف دولار.

لكن المستهلكين بدا أنـه لم تقلقهـم نفقـات الإنتـاج ولا السِّـعر المقـترح للسـيارة. وترافقت بداية مياتا في السُّوق بنمو سريع لحجم المبيعات، وبالتَّالي السِّعر. كانت الآلاف الأولى من سيارة مياتا قد تمَّ بيعها بسرعـة وبالكـاد قبـل أن تُعـرض في المحـال. ولجـذب الانتباه أكثر، سعت مازدا لتوريد 20 ألف سيارة بلون أحمر وكحـلي وأبـيض إلى مورديهـا البالغ عددهم (844) في عام 1989، وزيادة عدد تلك السيارات ليصل إلى 40 ألف سيارة عام 1990. إذاً، فاق الطَّلب على العرض ـ بعشر مرَّات.

حظي موديل مياتا بشهرة كبيرة، حتى أن الارتفاع الكبير في الأسعار لم يـتح تـأمين السيارات لكل الراغبين، وبسبب شهرة السيارة كان بإمكان الزبائن دفع سـعر عـالٍ بكـل امتنان. وكما أشار أحد وكلاء البيع قائلاً: "يعرض الناس أكثر مـما نطلـب، رغبـة مـنهم في اقتنـاء السـيارة". ورفـع الـوكلاء في أميركـا الأسـعار وسـطياً حتـى أربعـة آلاف دولار، وفي كاليفورنيا وصلت إلى ثمانية آلاف دولار. وعرض بعض مالكي السيارات من موديـل مياتـا بيع سياراتهم الخاصَّة بسعر 45 ألف دولار! ومالكو السيارات الذين يقيمون في بنراسـكا وكانساس وميتشيغان كانوا دائمـاً يضـعون إعلانـات مـن هـذا القبيـل في لـوس أنجلـوس وكانوا يطلبون 32 ألف دولار دون نفقات التسليم.

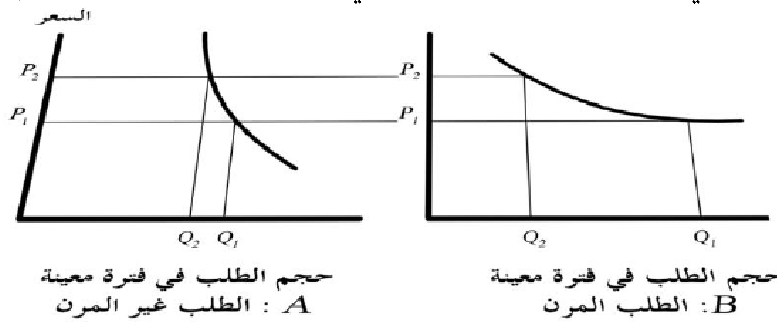
ومن هنا نصل إلى نتيجة أنه على الرغم من أن العديد من الشركـات، بعـد تحديـد السِّعر على السلعة، تضع نصب أعينها نفقات الإنتاج، نادراً ما يتنبَّأ المشترون بقيمـة هـذه النَّفقات أو لا يهتمون بها ببسـاطة. والأهميـة الحقيقيـة هـي إلى أي حـد يكـون المشـتري مستعداً لدفع المال لقاء رغبته في امتلاك هذه السِّلعة أو تلك. السيارة الصـغيرة والسريعـة

من وجهة نظر المشترين – هي أكثر بكثير مـن مجـرَّد مجموعـة بسـيطة مـن الأجـزاء أو العناصر المكوّنة للسيارة. لذا، وبعد أن يتمَّ اقتناء السيارة بسعر أعلى بكثير مـن التَّكلفـة الأساسية، فإن أغلبية المشترين قـد أبرمـوا صـفقة مربحـة. وبالنسـبة لشركـة مـازدا فـإن السِّعر لم يكن كذلك المقياس الأساسي للنجـاح. وإضـافة إلى المظهـر الجـذاب والمـؤشرات التقنية الجيدة والأسعار، فإن مازدا MX-5 قد أثارت ضجَّة لأنه لم يكن لديها مثيل أبداً.

المصادر:

Rebecca Fannin, “Mazda’s Sporting Chance”, Marketing & Media Decisions, (October 1989), p. 24-30; S. C. Gwynne, “Romancing the Roadster”, Time (July 24, 1989), p. 39; “The Roadster Returns”, consumer Reports (April 1990), p. 232-234; Larry Armstrong, “Aftetr the Miata, Mazda isn’t just idling”, Business Week (2 September 1991), p.35.

تحليل علاقة السِّعر – الطَّلـب: إن السِّـعر الـذي تضـعه الشَّركـة يثـير طلبـاً مناسـباً. وفي الشَّكل 4/4 (الجزء أ) يبيِّن الطَّلب المتعرِّج الذي يعكس العلاقة ما بين السِّعر ومسـتوى الطَّلـب على السِّلعة بهذا السِّعر. وخط الطَّلب يشير إلى كمِّيَّة السِّلعة المستهلكة في فترة زمنية محدودة وبأسعار مختلفة. وعادة، يكون الطَّلب والسعر في ارتباط متبادل: كلما كان السِّعر أعـلى – فـإن الطَّلب أقلّ فالشَّركة مثلاً تبيع أقل، إذا رفعـت سـعر P1 قبـل قيمـة P2، وبعبـارة أخـرى، فـإن المشترين محدودي الدخل، يشترون أقلّ عدد من أي سلعة، إذا كان سعرها أعلى بكثير.



الشَّكل 4/4: الطَّلب المرن وغير المرن.

إن الخطّ المتعرِّج للسِّلع الغالية يرتفع أحياناً نحو الأعلى، فعلى سبيل المثال، لـدى شركـة العطورات حيث ترفع الأسعار على العطورات الأكـثر شـهرة. إلا أنـه إذا وضـعت الشَّركـة سـعراً

عالياً جداً على سلعتها، فإن مستوى الطَّلب سينخفض. وهناك مثال آخر وهـي بطاقـات دخـول المسارح. فالطلب على بطاقات الدرجة المتوسِّطة يرتفع مع انخفـاض الأسـعار، إلا أنـه يمكـن أن ينخفض جداً، إذا أصبح السِّعر متدنياً جداً، فقد يظن الناس أن هذه المحال سيئة، بينما الطلب على أفضل المحال يزداد أحياناً مع السِّعر(14).

تحاول أغلبية الشَّركات إحداث خطّ متعرِّج للطَّلب، مقيمة الطَّلب عـلى السِّـلع بأسـعار مختلفة. ويتحدَّد طابع الخطّ المتعرِّج للطَّلب من قبل نـوع السُّـوق. ففـي السُّـوق الاحتكاريـة يعكس الخطّ المتعرِّج للطَّلب العام للسُّوق بأسعار مختلفة. إذا واجهـت الشَّركـة منافسـة، فـإن الطَّلب بأسعار مختلفة سيكون مرتبطاً فيما إذا كانت أسعار المنافسين ستبقى دائمـاً، أم سـتتغيَّر مع أسعار الشَّركة. ونفترض هنا أن أسـعار المنافسـين سـتبقى دائمـاً. وفـيما يـلي في هـذا الفصـل سوف ندرس ما يحدث عندما يغيِّر المنافسون أسعارهم.

عند دراسة العلاقة ما بين السِّعر – الطَّلب، يجب على المسوِّق تجنب تغيـيرات العوامـل الأخـرى المـؤثِّرة عـلى الطَّلـب، فعـلى سـبيل المثـال، إذا خفَّضـت شركـة فيليـبس الأسـعار عـلى تلفزيوناتها وفي الوقت ذاته توسِّع من الدعاية، فليس ممكناً تحديد في أي مستوى ازداد الطَّلب بفضل انخفاض الأسعار، وفي أي مستوى ازداد بفضل تنشيط الدعاية. ومثل هذه المشكلة تظهر في تلك الحالة إذا كان السِّعر المنخفض تمَّ تحديده أثناء أيام العطل أو الأعيـاد أو عنـدما يكـون الناس ميالين لشراء الهدايا وغالباً ما يقتنون لهذه الأهداف الهواتف المحمولة. إن تأثير العوامـل غير التسعيرية على الطَّلب تـنعكس خطيـاً كقفـزة كـل الخـطّ المتعـرِّج، ولـيس خـطّ مرتفـع أو منخفض للخط المتعرِّج للطَّلب.

المرونة السعرية للطَّلب: يجب على المسـوّق أيضـاً أن يعـرف مسـتوى المرونـة السـعرية للطلب، أي إلى أي حد يكون الطَّلب شديد الحساسية تجـاه تغـيُّر الأسـعار. ولنسـتعرض خطّـين متعرِّجين للطَّلب، مبيِّنين في الشَّكل 4/4. كـما هـو مبـيَّن في (الجـزء A مـن الشَّـكل 4/4) تـؤدِّي الأسعار المرتفعة من P1 حتى P2 إلى انخفاض صغير نسبياً للطَّلـب مـن Q1 إلى Q2. إلا أنـه في الشَّكل 4/4 (الجزء B) وأثناء هذا الارتفاع للأسعار يلاحـظ انخفـاض ملحـوظ للطَّلـب مـن Q1 وحتى Q2. وإذا لم يتغيَّر الطَّلب عملياً أثناء تغير الأسعار، فنقول: إن الطَّلب غير مرن، وإذا تغيَّر الطَّلب في هذه العملية جوهريـاً، فنقـول: إن الطَّلـب مـرن، وتقـاس المرونـة السـعرية للطَّلـب حسب المعادلة التالية:

$$\text{المرونة السعرية للطَّلب} = \frac{\text{تغير حجم الطَّلب \%}}{\text{تغير الأسعار \%}}$$

لنفترض أنه بعد رفع البـائع للأسـعار إلى 2% انخفـض الطَّلـب إلى 10%، بالتَّـالي، تشـكل المرونة السعرية للطَّلب بـ-5، حيث إشارة "-" تدلُّ على العلاقة النسـبية العكسـية بـين الطَّلـب

والسعر. وفي تلك الحالة يمكن الحديث عن مرونة الطَّلب. عند رفع الأسعار إلى 2% فإن الطَّلب ينخفض أيضاً إلى 2%، فإن المرونة تعادل –1. وعند هذا الوضع يبقى الدخل العام للبائع ثابتاً، حيث، بعد أن يبيع قليلاً من السِّلع، لكن بسعر أكبر، فإنه سيملك ذلك الدخل الإجمالي أيضاً. إذا انخفض الطَّلب إلى 1% والسعر يرتفع إلى 2%- فإن المرونة السعرية للطَّلب تعادل (-0.5) والطَّلب غير مرن. كلما كان الطَّلب مرناً أقلّ، كلما كان أكثر البائعين مهتمين أكثر برفع الأسعار.

المرونة السعرية **Price Elasticity**: إجراء درجة حساسية الطَّلب تجاه تغيُّر الأسعار

ما الذي يحدد المرونة السعرية للطلب؟ المشترون أقلّ حساسية تجاه السِّعر، إذا تميَّزت السِّلعة المشتراة بخصائص فريدة أو جودة عالية، أو بصفات لا مثيل لها. وهم أقلّ حساسية أيضاً تجاه السِّعر عندما يكون من الصعب العثور على سلع بديلة. أو عندما تكون السِّلع لا يمكن مقارنتها من حيث الجودة مع الإحصائيات. وأخيراً، المشترون أقلّ حساسية تجاه السِّعر عندما تكون النَّفقات العامة على السِّلعة قليلاً ما تنعكس على ميزانياتهم أو عندما يتقاسمون نفقاتهم مع جهة أخرى.(15).

إذا كان الطَّلب مرناً فسوف يخفض البائعون من أسعارهم. والسعر الأقل انخفاضاً في ظل الطَّلب المرن يؤدِّي إلى زيادة المبيعات والإيرادات العامة. ومثل هذا التكتيك له أهمِّيَّة بحيث لا تزيد النَّفقات الإضافية للإنتاج وترويج السِّلعة عن الإيرادات الإضافية.

> رافضة خمول السُّوق الأوروبية، أصبحت شركة يوركشير شيميكال – منتجة الدهانات والمعدات الكيميائية – أصبحت تنتج أكثر، لكن بسعر أقلّ. والاستثمارات في القدرات الإنتاجية الإضافية أتاحت تحقيق أرباح حسب المعدل السابق بعد انخفاض الأسعار إلى 5% بفضل زيادة الترويج بـ8% (16).

تأثير السِّعر على الأرباح: إن زيادة حجم المبيعات تُعد إنجازاً مهماً للجهود التسويقية الجبارة. وعلى هذا هناك أسباب. إن زيادة المبيعات تعني نجاح وتطور الشَّركة، وزيادة الحصَّة في السُّوق تعني انتصاراً على المنافسين، وإذا كانت المبيعات أقلّ من الإنتاج، فهذا يعني معدات بسيطة وعدم رضا الزبائن. لسوء الحظ، أثناء تخفيض الأسعار لزيادة حجم المبيعات يمكن أن تنخفض الإيرادات. وإن الإيرادات وحجم المبيعات "لا يسيرون دائماً يداً بيد". وكما يبيِّن الجدول 1/ 4، فإن الشَّركة بعد أن خفَّضت السِّعر إلى 10%، ازداد مع هذا حجم المبيعات إلى 5%، لكن انخفضت قيمة المبيعات.

الربح الإجمالي: هو الفرق بين إيرادات المبيعات ونفقات إنتاج السِّلع المبيعة. وتشمل هذه النَّفقات: النَّفقات المتغيرة المتعلِّقة بعملية الإنتاج، مثل مواد الخام والعمل والكهرباء وغيرها.

والعلاقة ما بين السِّعر والربح الإجمالي سريعة التأثر. في وقت ما كانت مشهورة فكرة "الأسعار المنخفضة كل يوم" مما زاد من حجم المبيعات وقيمة المبيعات، لكن لم تغطِ النَّفقات دائماً. والمثال في الجدول 1/ 4 يشير إلى أن انخفاض الأسعار إلى 10% يؤثِّر على الربح الإجمالي أكثر مما يؤثِّر على المبيعات.

الربح الصافي: هو الفرق ما بين إيرادات المبيعات وكل النَّفقات. وتشير الأرباح الإجمالية إلى ما تحصله الشَّركة من وحدة السِّلعة المبيعة، لكن لا تعكس النَّفقات الأخرى للشَّركة المتعلِّقة بالعمل التجاري، وهو يشمل النَّفقات الدائمة (أجور العمَّال مثلاً) ونفقات البحث والتطوير. ومبيعات التسليف أو التقسيط لا تدخل أحياناً في النفقات، بما أن هذا يرتبط بشكل رئيس ببنية رؤوس أموال الشَّركة. وبسبب النَّفقات الدائمة يتغيَّر الربح الصافي بقوة أكثر، مما يتغيَّر الربح الإجمالي (انظروا الجدول 1/ 4). وهذه الحساسية تحث الشَّركة على نقل النَّفقات الدائمة إلى نفقات متغيرة، مثلاً، استئجار الشاحنات عوضاً عن شرائها.

الربح الصافي Net Profit: الفرق ما بين إيرادات المبيعات وكل النَّفقات.

إيراد المبيعات - هو علاقة الربح الصافي بحجم المبيعات.

إيراد المبيعات = الربح الصافي / حجم المبيعات.

إن هذا المؤشر مفيد جداً لمقارنة عمل الشَّركة خلال فترة طويلة. وخلال أربع سنوات فإن المبيعات، وكذلك الربح الصافي للشركة، يمكن أن تزداد، لكن هل تزداد الأرباح بسرعة هكذا، مثل المبيعات؟ الجدول 1/ 4يشير إلى أن الحسم بقيمة 10% يزيد من حجم المبيعات، لكن يقلل من إيرادات المبيعات. والعلاقة المتبادلة ما بين السِّعر والمبيعات والأرباح وتوظيفات الأموال لها أهمِّيَّة قصوى لمراقبة واتخاذ القرارات التسويقية. وفي المداخلة 3 /4 سنورد مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة (ق أ م) – مؤشر يستخدم غالباً.

الجدول 1/ 4: تأثير الحسم على المبيعات والأرباح

المؤشرات	السِّعر العادي	الحسم 10%	التغيُّر (%)
المبيعات			
السِّعر	1.00	0.90	
حجم المبيعات	100	105	
الإيرادات	100.00	94.50	(5.5)
نفقات إنتاج السِّلع المبيعة			
التَّكلفة الأساسية لوحدة الإنتاج	0.50	0.50	
حجم المبيعات	100	105	

التَّكلفة الأساسية العامة	50.00	52.50	5.0
الربح الإجمالي	50.00	42.00	(8.0)
نفقات أخرى مرتبطة بالعمل التجاري	40.00	40.00	0.0
الربح الصافي	10.00	2.00	(80.0)
إيراد المبيعات (%)	10.0	2.1	

النَّفقات والأسعار وعروض المنافسين

العامل الخارجي الآخر المؤثِّر على سياسة تسعير الشَّركة - هو حجم نفقات إنتاج المنافسين وأسعارهم، وكذلك رد فعلهم المفترض على تغيُّر أسعار الشَّركة ذاتها. إن المشتري الذي يرغب بشراء آلة تصوير، من شركة "كانون" مثلاً يقيِّم علاقة سعر الكاميرا وقيمتها الاستهلاكية، بمقارنة مؤشرات الكاميرا مع مؤشرات كاميرا أخرى، تعرضها شركات مثل نيكون ومينولتا وبنتاكس وغيرها. وكذلك يمكن لإستراتيجية التسعير في الشَّركة أن تؤثِّر في طبيعة المنافسة التي ستواجهها تلك السلعة، إذا كانت كانون تستخدم إستراتيجية السِّلعة الغالية الثمن، فهذا يمكن أن يؤدِّي إلى نمو المنافسة، إلا أن إستراتيجية السِّعر المنخفض يمكن أن يوقف المنافسين أو يرغمهم على ترك السُّوق. لابد لشركة كانون من مقارنة نفقاتها مع نفقات المنافسين، لمعرفة فيما إذا كان لديها تفوُّق في هذا المؤشر، زد على ذلك، عليها دراسة أسعار وجودة كل سلعة للمنافس، وتستطيع كانون أن تقوم بهذا من خلال طرق عدَّة.

يمكن زيارة محال المنافسين لتقييم ومقارنة السِّلع المعروضة من شركات نيكون مينولتا وغيرها. وتستطيع كانون أن تحصل على لائحة أسعار المنافسين وتشتري كاميراتهم وتحاول معرفة أجزائها ودراستها، ويمكن معرفة رأي المستهلكين حول سعر وجودة كاميرات الشركات، المنافسة.

بعد أن تكون قد عرفت سعر وعروض المنافسين، تستطيع كانون أن تستخدم المعلومات التي حصلت عليها كنقطة انطلاق لسياسة التسعير الخاصَّة بها. فإذا كانت كاميرات كانون مشابهة لكاميرات نيكون فعليها وضع سعر مشابه تقريباً لسعر نيكون. وفي الحالة الأخرى لن تستطيع تأمين ترويج لسلعتها، إذا كانت كاميرات كانون ليست جيدة كفاية، كما هي نيكون، فلن تستطيع الشَّركة أن تضع سعراً عالياً أيضاً. وعلى العكس، إذا كانت كاميرات كانون أفضل، من كاميرات نيكون، تستطيع الشَّركة وضع سعر عالٍ. بعبارة أخرى، سوف تستخدم كانون السِّعر لإحداث مواقع لعروضها بحيث تشغل موقعاً قادراً أكثر على المنافسة.

الأسعار المتدنية: من إحدى الإستراتيجيات المتعددة المطبقة من قبل شركة إنرجيز ضد منافسها الأساسي BT.

العوامل الخارجية الأخرى

بعد تحديد السعر، يجب على الشَّركة أيضاً أن تأخذ بالحسبان العوامل الخارجية الأخرى للبيئة التسويقية، ويمكن للظروف الاقتصادية أن يكون لها تأثير جدي على إستراتيجية الشَّركة في تحديد الأسعار (17). والعوامل الاقتصادية كنمو وركود الإنتاج والتضخُّم تؤثِّر في صياغة ووضع الأسعار، وهي تؤثِّر إن كان في نفقات الإنتاج أو في علاقة المشتري وقيمة السِّلعة. يجب على الشَّركة أيضاً تحليل كيف تؤثِّر الأسعار في اللاعبين الآخرين للبيئة التسويقية. كيف يستجيب الوسطاء التجاريون لهذا السِّعر أو ذاك؟ ينبغي على الشَّركة أن تضع السِّعر بحيث يتمكن الوسطاء من الحصول على الأرباح الضرورية. وأن ويكونوا مهتمِّين في التعاون والتشجيع على الترويج الفعال. والهيئات الحكومية هي عامل خارجي آخر يؤثِّر في التسعير. إضافة إلى أن العوامل الاجتماعية القصيرة الأجل للترويج، وتغيُّرات حصَّة السُّوق ومؤشرات الأرباح من المنشآت ذات الطابع الاجتماعي (المداخلة 3/ 4).

المداخلة 3 /4

القيمة الاقتصادية المضافة

الربح من رأس المال المستثمر (ر.م.س):

تحقق بعض الشَّركات مثل المحال التجارية والبقاليات إيرادات قليلة من المبيعات لكنها في الوقت نفسه تُعد مربحة جداً. ويكمن السبب في أن المؤشر المهم هنا هو الربح من رأس المال المستثمر الذي يساوي استخلاص الإيرادات من المبيعات (إ. م) وعامل النشاط (ع.ن):

ر.م.س= أ.م×ع.ن= (ربح صافي/مبيعات)× (مبيعات/موجودات)

إن السوبر ماركت الذي لديه موجودات يتم تداولها أربع مرات في العام، يمكنه أن يحقق ربحاً بمقدار 20% من رأس المال المستثمر، على الرغم من أن إيرادات المبيعات ستشكل 5% فقط. وإن محل الألبسة يقوم بتدوير سلعه، لكن موجوداته تُدوَّر بشكل أبطأ بكثير.

ر.م.س للسوبر ماركت=(100/5)× (25/100)=20%

ر.م.س محل الألبسة= (100/40)× (300/100)=13.3%

إن هـذه المـؤشرات المهمـة تحـدد كيـف تـتصرف الشَّركـة وتقـوم بأعمالهـا. وإن الشَّركة الألمانية للسوبر ماركت والمحال التجارية والبقاليات التي تزدهر، على الرغم مـن أن القيمة المضافة التي تحددها أقلّ بمرتين مما هو لدى الشَّركات الأخرى. وهـي تشـكل 2-3%، لكن يفضل التداول التجاري المرتفع والنفقات المتدنية، يكون الـربح مـن الـرأس المال المستثمر عالياً.

إن مضاعفة دوران الموجودات لها ميزتان: يزداد الـربح مـن رأس المـال المسـتثمر وتنخفض النَّفقات الدائمة، والشَّركة التي تسـتأجر الشـاحنات، ولا تشـتريها، تخفـض مـن نفقاتها الدائمـة، وبالتَّـالي، تقلـل مـن ارتبـاط النَّفقـات مـن حجـم المبيعـات. وبتخفـيض الموجـودات، تسـتطيع أيضـاً زيـادة عامـل النشـاط والـربح مـن الـرأس المـال المسـتثمر. والدوران السريع للموجودات يُعد من إحدى مزايا JIT.

تعويض قيمة رأس المال (ت. ق.ر)

تتطلَّب الموجودات أموالاً، وهذا يؤخذ بالحسبان أثناء حساب إيرادات رأس المال. وهذا عامل مهم يُحدَّد من قبل المؤشرات التالية:

ت.ق.ر=ربح من رأس المال المستثمر×عامل النشاط×رأس المال.

والفاعلية= (ربح صافي/مبيعات)×(مبيعات/موجودات)×(موجودات/قيمة رأس المال).

تضـم قيمـة رأس المـال المـدفوعات بالتسـليف والمـدفوعات المبـاشرة، وبالنسـبة للسوبر ماركت تشكل قيمة رأس المال 10% في العام. وإذا كانت الموجـودات تشـكل 25 مليوناً، فإن قيمة رأس المال ستكون على الشَّكل التَّالي:

25 مليـون دولار×0.1=2.5 مليـون دولار، وأمـا قيمـة رأس المـال فسـوف تكـون كالتالي:

ق.ر (قيمة رأس المال)=100/5×25/100×2.5/25= ربح صافٍ = 2.0

وبعبارة أخرى، إذا كان الربح الصافي أكثر بمرتين من قيمة رأس المـال – فكـل شيء على ما يرام لدى الشركة، وهـذا العامـل يعطـي تصـوراً عـن نشـاط الشَّركـة أفضـل مـن المفاهيم التقليدية الربح والخسارة، وإذا كانت تعويض قيمة رأس المال أقلّ مـن الصـفر – فهذا يعني أن الشَّركة خاسرة، وإذا كانت أعلى فهي رابحة. وتعويض قيمـة رأس المـال من (0) وحتى (1) يعني أن الشَّركة تحصل على الربح، لكن لا تراكم الإنتـاج – الـربح لا يغطي قيمة رأس المال.

القيمة الاقتصادية المضافة (ق. أ. م):

تستخدم ق. أ. م لمقارنة رأس المال المباشر والربح الصافي. وهذه الفكرة البسيطة تساعد الشَّركات المستخدمة لها، في زيادة قيمتها، وهذا المؤشر كان مطبقاً من شركة ستيرن ستيوارت وكومباني، وأطلقت عليها (ق. أ. م) في كتابها "إيفا أنجيليست". وتطبق (ق. أ. م) من قبل العديد من الشَّركات المتفوقة لتقييم استثماراتها وإستراتيجياتها. ومن بين الشَّركات الأولى التي طبقت هذا المؤشر، الشَّركات العملاقة مثل كوكا كولا، آت أند ت وكواكر واتس وبريجز ستراتون، يقول ويليام سميتبورغ المدير التنفيذي لشركة كواكرواتس: "ق. أ. م ترغم المديرين على العمل وكأنهم مساهمون، وهذا يناسب المجموعات الاحتكارية في التسعينيات".

حساب ق. أ. م بالنسبة للسوبر ماركت:

ق. أ. م= ربح صافٍ – قيمة رأس المال = 5 – 2.5 = 2.5 مليون دولار.

إن الربح و (ق. أ. م) و(ت. ق. ر) مرتبطة مع بعضها بعضاً: يشير الربح كيف تسير عملية تجارة السِّلع في الشركة، وتعكس ق. أ. م تراكم ثروات الشَّركة نقدياً، وأما (ت. ق. ر) فتعكس مجالات الثروة المتراكمة.

الصنف	ت ق ر	ق ا م	ربح صافي	الوضع الاقتصادي
I	>1	>0	>0	شركة رابحة تزيد من قيمتها الاقتصادية
II	$1>0$	<0	>0	لا تغطي أرباح الشركة مرفوعات رأس المال، ولا تزداد القيمة الاقتصادية.
III	<0	<0	<0	شركة خاسرة

السوبرماركت – شركة تقليدية من الصنف T، وبخلاف محل الألبسة، فإن قيمة رأس المال المعادلة لـ (16.25%) أعلى بحيث تتعلَّق سوق الألبسة موسمياً بالموضة. والموجودات بقيمة 300 مليون دولار تعني أن قيمة رأس المال تقدر بـــ 48.75 مليون دولار.

الصنف	الربح الصافي (مليون دولار)	ق ا م (مليون دولار)	ت ق ر	
I	5	2.5	2.0	السوبر ماركت
II	40	(9.5)	0.8	محل الألبسة

إن مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة له سلبية خاصة بالمؤشرات الاقتصادية الأخرى أيضاً – فهو يعكس الوضع في الماضي فقط، وليس في الحاضر، وللتغلب على هذه السلبية، تطرح ستيرن ستيوارت كومباني إدخال مفهوم القيمة السوقية المضافة (ق.

س. م)، وشركة بوسطن كونسوليتنغ غروب - مفهـوم الـدخل العـام للمسـاهمين (د. ع. م). وكلا المؤشرات يقيمان قيمة رأس المال مع تقييم الشَّركـة في السـوق، عاكسـين كيـف تقيم السُّوق الإستراتيجية الحالية للشَّركة.

المصادر:

Alan Wolfe; "Price Wars", Marketing Business (November 1991), p. 37-39; Sawn Tully; "The real key to creating wealth", Fortune (20 September 1993), p.24-30; Neil Buckley, "Potential cost of selling it cheap every day", Financial Times (24 March 1994), p. 17; Neil Buchley "Waging war over bread and baked beans", Financial Times (20 October 1994), p.11; "Valuing companies: a star to sail by?", The Economist (2 August 1997), p. 61-63.

الأساليب الأساسية لتحديد الأسعار

تحدد الشَّركات الأسعار بحيث تكون في إطار متدنٍ جداً، وغير قادر عـلى تـأمين مسـتوى ضروري للأرباح، وعالٍ جداً؛ حيث يختفـي الطَّلـب. وفي الشَّـكل 4/5 أوردنـا العوامـل الأساسـية لتحديد الأسعار. الحد الأدنى مـن الأسـعار يتحـدَّد بنفقـات الإنتـاج، والإدراك الاسـتهلاكي لقيمـة السِّلع يحدد الحد الأدنى. ولتحديد أفضل الأسعار الموجودة بـين الاثنـين يجـب عـلى الشَّركـة أن تأخذ بالحسبان أسعار المنافسين والعوامل الداخلية الخارجية أيضاً.

عند تحديد الأسعار تستخدم الشَّركات طريقة واحدة أو عدَّة طرق، مركزة الاهتمام عـلى هذه المجموعة من العوامل أو تلك. وسوف نستعرض الطُّرق التالية:

الطريقة القائمة على تحديد الأسـعار عـلى أسـاس التَّكلفـة الأساسـية (أسـاليب النَّفقـات المتوسِّطة زائد الأرباح)، تحليـل عـدم خسـارة أو فقـدان تـأمين الأربـاح المسـتهدفة، والطريقـة القائمة على علاقة المشتري بالسلعة (أسلوب تحديد الأسعار على أساس القيمة المدركة للسِّلعة)، والطريقة القائمة على المنافسة (أساليب تحديد الأسعار على أساس معدل الأسعار الحالية وعلى أساس العمليات التجارية المغلقة).

السعر المتدني عند وجود هذا السعر ليس ممكنا الربح	نفقات الإنتاج	أسعار المنافسين وغيرها من العوامل الداخلية والخارجية	إدارك القيمة من المستهلك	السعر المرتفع عند وجود هذا السعر يكون هناك طلب

الشَّكل 4/5: العوامل الأساسية لتحديد الأسعار

تحديد الأسعار على أساس التَّكلفة الأساسية

> **أسلوب التَّكلفة الأساسية + علاوة Cost Plus Pricing**: إضافة علاوة معيارية على التَّكلفة الأساسية للسِّلعة.

الأسلوب الأسهل لتحديد الأسعار – هو التَّكلفة الأساسية + علاوة، ويقضي بإضافة علاوة معيارية على التَّكلفة الأساسية للسِّلعة. وكمثال على ذلك، تقيم شركات البناء خدماتها بإضافة علاوة معيارية على تكلفة المشروع الأساسية، والتي تشكل الربح. إن قيمة خدمات المحامين والمحاسبين وغيرهم من المختصين المهنيين تتحدد عن طريق إضافة علاوات معيارية على النَّفقات. ويطرح بعض الباعة على الزبائن دفع مبلغ النَّفقات والعلاوة المذكورة. فعلى سبيل المثال، تحدد شركات الفضاء الأسعار بتنفيذها للطلبات الحكومية. ولإلقاء الضوء على تحديد الأسعار عن طريق العلاوات نفترض أن منتجاً ما للكاتو مثلاً لديه هذه النَّفقات والحجم المتوقع للترويج:

النَّفقات المتغيرة	10 دولارات.
النَّفقات الدائمة	300 ألف دولار.
حجم الترويج المتوقع	50 ألف دولار.

قيمة قالب التوست (الكاتو) تحسب حسب المعادلة التالية:

$$\text{قيمة وحدة السِّلعة} = \text{النَّفقات المتغيرة} + \frac{\text{النَّفقات الدائمة}}{\text{حجم الترويج}} = 10\ \text{دولار} + \frac{300000}{50000} = 16\ \text{دولار}$$

والآن لنفترض أن المنتج يسعى لوضع علاوة 20%، ويتم حساب السِّعر النهائي حسب المعادلة التالية:

$$\text{السِّعر مع العلاوة} = \frac{\text{قيمة وحدة السِّلعة}}{1 - \text{الإيراد المنشود من الترويج}} = \frac{16\ \text{دولار}}{1 - 0.2} = 20\ \text{دولار}$$

يحدد المنتج على الأرجح السِّعر بـ 20 دولاراً للوكيل لقاء قالب الكاتو ويحصل على أربعة دولارات أرباح من وحدة الإنتاج والوكلاء بدورهم يحددون أيضاً علاوة على القالب. وإذا رغب الوكلاء في الحصول على 50% من سعر المنتج، فسوف يحددون سعر القالب بـ 40 دولاراً، (20 دولاراً + 50% من 40 دولاراً). وهذا الرقم معادل للعلاوة بقدر 100% على القيمة (20 دولاراً / 20 دولاراً).

هل هناك أهمِّيَّة لاستخدام العلاوات المعيارية لتحديد الأسعار؟ في أغلب الحالات يكون الجواب سلبياً. ومن الممكن أنه ما من أسلوب واحد لتحديد الأسعار يهمل طلب وأسعار المنافسين لن يؤدِّي إلى السِّعر الأمثل. ولنفترض أن منتج القالب حدد السِّعر بـ 20 دولاراً لقاء

وحدة السِّلعة، لكنَّه لم يبع إلا 30 ألفاً عوضاً عما هو متوقع أي 50 ألف قطعة، في هذه الحالة، سترتفع التَّكلفة الأساسية للسِّلعة، لأن النَّفقات الدائمة كانت ستوزع على أقلّ عدد من السِّلع، والمبلغ المحقق من العلاوة النسبية على المبيعات سينخفض، إن تحديد الأسعار حسب أسلوب العلاوة يعمل في تلك الحالات فقط، إذا أدَّى السِّعر المحدد إلى توقع معدل المبيعات.

إلا أن هذا الأسلوب لتحديد السِّعر يبقى منتشراً لعدة أسباب:

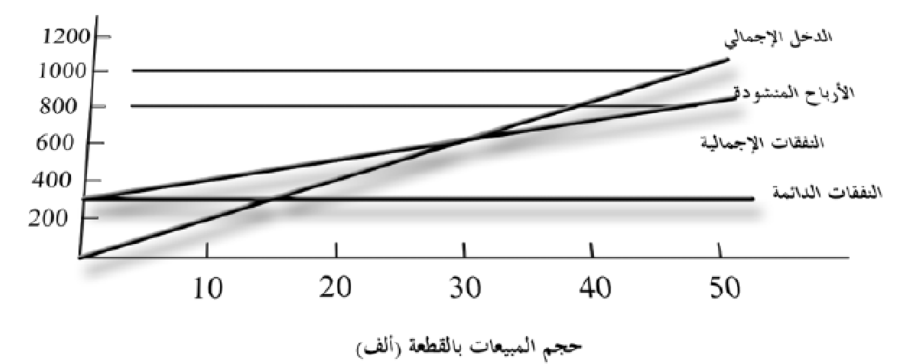
أولاً: يتخيل الباعة قيمة النَّفقات بشكل أدق من الطَّلب. وبربط السِّعر مع النفقات، يهمل الباعة تحديد الأسعار لأنهم لا يتمكنون من التعامل مع تغيُّر الطَّلب. ثانياً: عندما تطبق كل الشَّركات الصناعية هذا الأسلوب لتحديد الأسعار، تشبه الأسعار عندئذ بعضها بعضاً وتفضي المنافسة السعرية إلى الحد الأدنى، ثالثاً: يعتقد العديد من الناس أن تحديد الأسعار حسب أسلوب التَّكلفة الأساسية زائد العلاوة يُعد عادلاً إن كان بالنسبة للمستهلكين أو بالنسبة للباعة. ويحصل الباعة على تعويض عادل من استثماراتهم، لكنهم لا يضغطون على المستهلكين عندما يبدأ الطَّلب بالازدياد.

تحليل عدم الخسارة وتأمين الأرباح المنشودة.

هناك أسلوب آخر لتحديد الأسعار، يعتمد على التَّكلفة الأساسية، وهو تحديد الأسعار على أساس مبدأ عدم الخسارة، أو تنوعها – تحديد الأسعار الموجهة لتأمين الأرباح المنشودة. تحاول الشَّركة تحديد السِّعر بحيث يكون إنتاجها غير خاسر، أو يؤدِّي السِّعر المحدد إلى تحقيق الأرباح المنشودة. وتحديد السِّعر المنشود تطبقه شركة "جنرال موتورز" بتحديدها الأسعار على السيارات بحيث تحصل على الأرباح المنشودة بحجم 15 – 20% وهذا الأسلوب لتحديد الأسعار يطبق كذلك من قبل مؤسسات الخدمات العامة، التي عليها الحد من إيراداتها عن طريق مقاييس عدالة الأرباح من الاستثمارات وفي نظام تحديد الأسعار هذا يطبق رسم هندسي لعدم الخسارة" الذي يعكس النَّفقات والأرباح العامة المفترضة أثناء وجود أحجام مختلفة من الترويج. وفي الشَّكل 6/4 تمَّ توضيح هذا الرسم لكل ما قيل سابقاً أي فيما يتعلق بمنتج قالب الحلوى. والنفقات الدائمة تقدر بـ 300 ألف دولار بغض النظر عن حجم الترويج. والنفقات المتغيرة تتوضع مع الدائمة لصياغة وتحديد النَّفقات الإجمالية التي تنمو وتزداد مع حجم الإنتاج.

تحديد الأسعار على أساس عدم الخسارة (تأمين الأرباح المستهدفة) **break-even pricing (target profit pricing)**: تحديد الأسعار بحيث تغطي نفقات الإنتاج وترويج السلعة، أو تحديد الأسعار على مستوى الأرباح المتوقعة.

إن الخطّ المتعرِّج للدخل الإجمالي من تنفيذ السِّلعة يبدأ من النقطة صفر ويزداد مع كل وحدة سلعية مبيعة – وانحناء ذلك الخطّ يعكس السِّعر المقدر بـ 20 دولاراً لقاء القالب.



الشَّكل 6/4 رسم بياني لعدم الخسارة لتحديد السِّعر المنشود

إن النَّفقات الإجمالية والدخل الإجمالي يتقاطعان في نقطة يكون فيها حجم الترويج يعادل 30 ألف قالب. وهذا – حد عدم الخسارة. وعند السِّعر 20 دولاراً للقالب يجب على الشَّركة أن تبيع كحد أدنى 30 ألف وحدة إنتاج لبلوغ مستوى عدم الخسارة، أي كي تكون الحصيلة العامة تغطي النَّفقات الإجمالية. وإن حد أو عتبة عدم الخسارة يمكن حسابه حسب المعادلة التالية:

$$\text{حجم عدم الخسارة} = \frac{\text{النَّفقات الدائمة}}{\text{السِّعر – النَّفقات الدائمة}} = \frac{\text{300 ألف دولار}}{\text{20 دولار – 10 دولار}} = \text{30 ألف دولار}$$

إذا كانت الشَّركة تسعى للحصول على الأرباح المنشودة، عليها أن تبيع أكثر من 30 ألف قالب حلوى بسعر 20 دولاراً لكل واحد. ولنفترض أن الشَّركة المصنعة للقالب، قد استثمرت في عملها مبلغ مليون دولار وتريد أن تحدد سعراً بحيث تحصل من خلاله على 20% كأرباح، أو 200 ألف دولار. في هذه الحالة، عليها أن تبيع كحد أدنى 50 ألف قالب بسعر 20 دولاراً لكل واحد. وإذا حددت الشَّركة سعراً أعلى بكثير، فعليها أن تبيع المزيد من قوالب الحلوى بحيث تحصل على الأرباح المنشودة. إلا أن الطَّلب يمكن أن يكون غير كاف لتنفيذ ناجح لهذه الكمِّيَّة من القوالب بسعر أعلى. إن الكثير من الأمور ترتبط بالمرونة السعرية للطَّلب وأسعار المنافسين.

ينبغي على الشَّركة أن تقيم عتبة عدم الخسارة، ومستوى الطَّلب الممكن والأرباح من أسعار مختلفة. ومثل هذا الحساب قد أوردناه في الجدول 2/4. وأشرنا فيه إلى أنه مع ازدياد الأسعار تنخفض عدم الخسارة. إلا أن ازدياد الأسعار يؤدِّي إلى انخفاض الطَّلب على قوالب الحلوى.

ويحصل المنتج من كل قالب حلوى أربعة دولارات فقط كربح صافٍ بسعر 14 دولار. لذلك عليه أن يبيع حجماً مقبولاً لضمان عدم الخسارة.

وعلى الرغم من أن السِّعر المنخفض يجذب كثيراً من المشترين، فإن الإيرادات لن تتجاوز نقطة عدم الخسارة ويفقد المنتج الأموال عن طريق الأهمِّيَّة القصوى الأخرى لسعر 22 دولاراً. ومن هذا السِّعر يحصل المنتج على ربح صافٍ بمقدار 12 دولاراً من القالب، وعليه أن يبيع 25 ألف قالب فقط لتحقيق عدم الخسارة. لكن عند السِّعر العالي سيشتري المستهلكون القليل جداً من السِّلعة وسيكون للأرباح أهمِّيَّة سلبية. وواضح من الجدول أن الأرباح الأكثر يتم الحصول عليها بسعر 18 دولاراً.. ونشير هنا إلى أنه ما من سعر من الأسعار لا يحقق للمنتج الأرباح المنشودة بمقدار 200 ألف دولار. ومن أجل الحصول على هذه الأرباح المنشودة، على الشَّركة أن تبحث عن طرق تخفيض النَّفقات الدائمة والمتغيرة، بتخفيض عتبة عدم الخسارة.

الجدول 2/4: عتبة عدم الخسارة بأسعار مختلفة.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
السِّعر (بالدولار)	الطَّلب على وحدة الإنتاج، المطلوب لتأمين عدم الخسارة	الطَّلب المتوقع على وحدة الإنتاج بالسعر المذكور	الدخل الإجمالي (1×3) (بالدولار)	النَّفقات الإجمالية (بالدولار)	الأرباح (5)-(4) (بالدولار)
14	75000	71000	994000	101000	16000
16	50000	67000	1072000	970000	102000
18	37500	60000	1080000	900000	180000
20	30000	42000	840000	720000	120000
22	25000	23000	506000	530000	24000

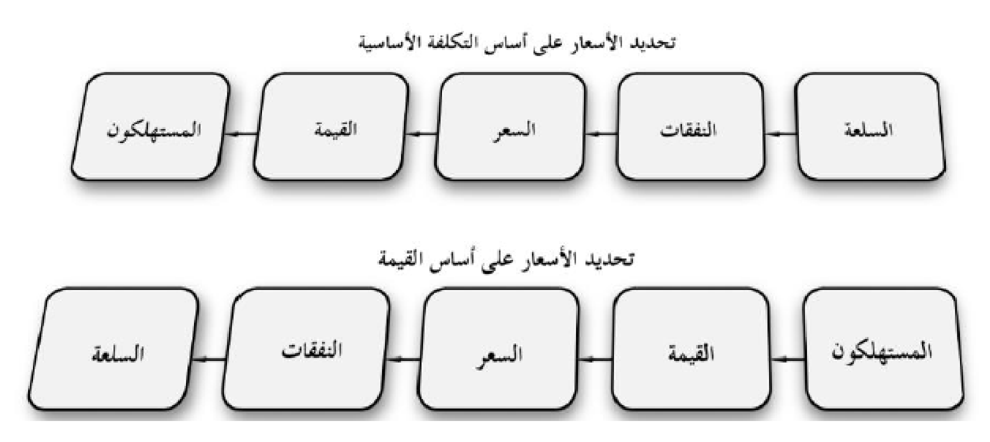
"يفترض أن النَّفقات الدائمة تشكل 300 ألف دولار، وأما النَّفقات المتغيرة - فتقدر بـ 10 دولارات لكل وحدة سلعية".

تحديد الأسعار على أساس قيمة السِّلعة

أصبح عدد كبير من الشَّركات تحدد الأسعار على أساس القيمة المدركة للسِّلعة. وإن أساس تحديد الأسعار على أساس قيمة السِّلعة هو تقبل وإدراك قيمة السِّلعة من قبل المستهلك. وليس نفقات البائع . وإن هذا يعني أن البائع لا يمكنه تصميم السِّلعة وإعداد الخطة التسويقية قبل أن يتم تحديد السِّعر. فالسعر، كما غيره من العناصر الأخرى للمجموعة التسويقية، يتم تحديده قبل أن يتم اعتماد الخطة التسويقية.

تحديد الأسعار على أساس قيمة السِّلعة: (**value –based pricing**): وضع الأسعار على أساس تقبل المستهلك لقيمة السلعة، وليس نفقات البائع.

وفي الشَّكل 4/7 تتم المقارنة بين طريقتين لتحديد الأسعار: تحديد الأسعار على أساس التَّكلفة الأساسية، وتحديد الأسعار على أساس علاقة المستهلك بالسلعة وتحديد الأسعار المطبق على أساس النَّفقات تنبثق مرتكزة على السِّلعة. والشَّركة تنتج السِّلعة وتخصص نفقات إنتاجها وتحدد السِّعر كي تغطي النَّفقات وتحصل على الأرباح المنشودة. ويجب على المنتج أن يقنع المستهلك في أن السِّلعة تستحق فعلاً اقتناءها بهذا السِّعر. وإذا كان سعر السِّلعة يبدو عالياً جداً،فعلى الشَّركة تخفيض العلاوات التجارية أو حجم الترويج، لأنه في هذه الحالة أو في غيرها قد يؤدِّي إلى تخفيض الأرباح.



الشَّكل 4/7: طريقتان لتحديد الأسعار: على أساس التَّكلفة الأساسية وعلى أساس قيمة السِّلعة.

إن تحديد الأسعار على أساس قيمة السِّلعة يجعل هذه العملية عكسية بالنسبة للمستهلك. والشَّركة تضع سعرها المخطط على أساس الإدراك الاستهلاكي لقيمة السِّلعة. وإن تصور المستهلك عن السِّلعة وكذلك السِّعر المخطط له تحدد تصميمها والمبلغ المسموح به من نفقات إنتاجها. إذاً، إن تحديد الأسعار يبدأ من تحليل الاحتياجات الاستهلاكية والقيمة المدركة للسِّلعة المخطط لإنتاجها، والسعر يتحدَّد بحيث يعكس تصور المستهلكين عن قيمة السِّلعة.

لنستعرض معاً حالة شركة "ثورن" حيث تبيع مصابيح الإنارة الاقتصادية (10 فولت) للفنادق. التَّكلفة الأساسية للمصابيح من نوع (sli8) أعلى بكثير من المصابيح العادية (60 فولت)، وهذا يعني أن السِّعر يجب أن يكون متناسباً معها. إن تحديد الأسعار على أساس قيمة السِّلعة يتيح فرز ليس تلك التي كم تساوي، بل كم سيكلف الفندق استخدامها. إن قيمة استخدام المصابيح العادية خلال فترة صلاحيتها (100

ساعة) تضم كذلك سعر المصباح ذاته (60 بنساً)، وتبديلها (50 بنساً)، ودفع فاتورة الكهرباء (4.8 فوتن) وتقدم بـ (5.9 فونت). إن مصباح شركة "ثورن" 10w2d يستهلك طاقة أقلّ بـ 6 مرات ويعمل أكثر بـ 8 مرات، من المصباح العادي. ولذا فإن قيمة استخدامه متطابقة مع قيمة استخدام ثمانية مصابيح عادية: 8×5.9= 47.20 فونت.وعند حساب قيمة مصابيح شركة "ثورن" تؤخذ بالحسبان قيمة تبديلها (50 بنساً) وفاتورة الكهرباء (6.40فونت) - أي بـ 6 مرات أقلّ من المصباح العادي. لذا فإن السِّعر النهائي لهذه المصابيح على أساس القيمة للفندق تشكل: قيمة استخدام المصابيح العادية ناقص قيمة استخدام مصابيح (ثورن) = 47.20 - (6.40 + 0.50)= 40.30 فونت.

بالاستفادة من هذه المعلومات، تستطيع "ثورن" أن تطلب من مدير الفندق أن يدفع أكثر من 60 بنساً لقاء المصباح الاقتصادي. ومن المشكوك فيه أن يوافق مدير الفندق أن يدفع 40.30 فونت، لكن سعر 10 فونت قد يبدو مناسباً.

وتحديد الأسعار على أساس القيمة بالنسبة للمستهلك يشير إلى أنه بعد أن يشتريها، سيوفر 30 فونتاً. وأسلوب تحديد الأسعار هذا، والذي يأخذ المنفعة ونفقات عمر الاستخدام بالحسبان يمكن أن يبرر السِّعر المرتفع للعديد من الأسعار.(18)

إن الشَّركة التي تحدد الأسعار على أساس القيمة المدركة من المستهلك، يجب أن توضح في أي شيء يرى المشتري قيمة العروض المختلفة للمنافسين. وإن القيام بإجراء ما لتحديد القيمة يمكن أن يبدو مهمة غير سهلة. وأحياناً يُطرح على المستهلكين أسئلة مفادها كم كنتم ستدفعون لقاء "السِّلعة" ولقاء كل عملية تحسين عليها؟ كما أن الشَّركة بإمكانها القيام بتجارب لاختبار القيمة المدركة للعروض التجارية المختلفة. إذا حدد البائع سعراً مرتفعاً أكثر من قيمة السِّلعة المدركة من قبل المستهلك - فإن ترويج السِّلعة سيعاني من صعوبات. وتعيد العديد من الشَّركات تقييم إنتاجها على أنها تباع بشكل سيئ. بينما شركات أخرى لا تقي جيداً السِّلعة، وفي هذه الحالة فهي تباع بشكل جيد جداً، لكنها تحقق أرباحاً أقلّ مما إذا رفع السِّعر حتى مستوى القيمة المدركة من قبل المستهلك.

تحديد الأسعار على أساس الاهتمام بسلوك المنافسين

يشكل المستهلكون تصوراتهم عن قيمة السِّلعة على أساس الأسعار التي يحددها المنافسون لقاء الإنتاج المشابه. وسوف نستعرض أسلوبين لتحديد الأسعار القائم على المنافسة: على أساس مستوى الأسعار الجارية وعلى أساس عمليات البيع والشراء السرية.

تحديد الأسعار على مستوى الأسعار الجارية

تحديد الأسعار على أساس مستوى الأسعار الجارية (going. Rate pricing): تحديد الأسعار بشكل أساسي، على أساس أسعار المنافسين، وليس على أساس النَّفقات الخاصَّة أو الطَّلب.

عند تحديد الأسعار على أساس مستوى الأسعار الجارية تحدد الشَّركة أسعارها وبشكل أساسي، على أسعار المنافسين، وتولي أهمِّيَّة أقلّ لنفقاتها الخاصَّة أو للطَّلب. وتستطيع الشَّركة أن تحدد السِّعر أقلّ أو أكثر من أسعار المنافسين. في المجال المتعدد الاحتكارات حيث تجارة السِّلع كالفولاذ والأوراق وغيرها، تحدد الشَّركات عادة سعراً موحداً. وتقتني الشَّركات الصغيرة أثر متصدر السُّوق: فهي تغيُّر أسعارها مع تغيُّر أسعار متصدر السوق، وليس في تلك الحالة التي يتغيَّر فيها الطَّلب أو نفقاتها. وتحدد بعض الشَّركات الأسعار أكثر بكثير أو أقلّ من أسعار المتصدر، لكن أثناء تغيُّر الأسعار فهي تتمسك بالفارق الواضح فيما بينها. فشركات التجزئة الصغيرة للبنزين مثلاً تحدد عادة أسعارها أقلّ بعدة بنسات من أسعار شركات النفط الكبرى، وتدعم هذا الفارق باستمرار.

> إن تحديد الأسعار على أساس الأسعار الجارية يطبق بالنسبة للسِّلع التقنية عالية الجودة وكذلك للسِّلع ذات الاستهلاك العام. وإن المنافسة الحادة بين منتجي السِّلع ذات الاستخدام الفضائي قد خفَّضت الأسعار العالمية على السِّلع المخصصة للطائرات إلى الخمس من عام 1996 وحتى 1998. ويتهم "مينفريد بيشوف" المدير التنفيذي لشركة "دايملر – بنزداسا" - شركة "بوينع" في كل شيء. في بعض الأسواق تنهار الأسعار ببساطة – كما يقول بيشوف – وتُفْرض الأسعار من قبل شركة "بوينع". ونحن لسنا تابعين في هذا المجال(19).

إن تحديد الأسعار على أساس الأسعار الجارية منتشر للغاية، وعندما تكون مرونة الطَّلب صعبة القياس، فإن السِّعر الجاري يُعد، حسب آراء العديد من مالكي الشركات، تجسيداً للحكمة الجماعية للصناعة: يتشكل السِّعر الذي يحقق إيرادات عادلة. زد على ذلك، هم يشعرون أن تأكيد السِّعر الدائم سيعرقل نشوب حروب تسعيرية مدمرة.

تحديد الأسعار على أساس عمليات البيع والشراء السرية

تحديد الأسعار على أساس العمليات السرية (Sealed – bid pricing): تحديد الأسعار على أساس الأسعار المعروضة أساساً من المنافسين، وليس على أساس النَّفقات الخاصَّة أو الطَّلب. ويطبق في تلك الحالة حيث تتعهد الشَّركة بتنفيذ العقد.

إن تحديد الأسعار على أساس مستوى أسعار المنافسين يطبق كذلك في حالة تعهدت الشَّركة بتنفيذ العقد. وعند تحديد الأسعار على أساس العمليات السرية لا تتجه الشَّركة في المقام الأوَّل إلى نفقات إنتاجها الخاصَّة أو الطلب، بل إلى الأسعار المعروضة من

المنافسين. وتسعى الشَّركة للحصول على عقد ومن أجل ذلك يتطلب منهـا تحديـد أسـعار أقـلّ من أسعار الشَّركات الأخرى. إلا أن الشَّركة لا تستطيع تحديد سعرها أقـلّ مـن مسـتوى معـين، ولا تستطيع تحدي سعر أقلّ من التَّكلفة الأساسية دون أن تتحمل الخسائر وفي الوقـت ذاتـه لا تستطيع الشَّركة تحديد سعر يفوق بكثير عن التَّكلفة الأساسية، إذ يصبح لدى الشَّركة حظ أقـلّ بتحقيق الأرباح.

ويمكن أن يتم حل المسألة بمساعدة مؤشرات الأرباح المتوقعة مـن العقـد _الجـدول ¾) ولنفترض أنه عند سعر 95 دولاراً، تشكل احتمالية حصول الشَّركة على العقد 0.5%، وعند هـذا لا تزيد الأرباح عن 100 دولار. وبالتَّالي فإن قيمة الأرباح المتوقعة بهذا السِّعر تشكل 81 دولاراً. وإذا كانت الشَّركة قد اقترحت سعراً مساوياً لـ 11 ألف دولار، فإن أرباحها ستكون 1600 دولار، لكن احتمال إبرام العقد كان يمكن أن يصل إلى الصـفر. والأربـاح المتوقعـة كانـت ستشـكل 16 دولاراً فقط. إذاً، يجب على الشَّركة أن تعـرض سـعراً، يتناسـب مـع الأربـاح المتوقعـة القصـوى. وحسب الإحصائيات الواردة في الجدول 3/4. فإن السِّعر الأفضل كـان يمكـن أن يكـون 10 آلاف دولار، حيث تصل الأرباح المتوقعة إلى 216 دولار.

الجدول 3/4: تأثير الأسعار المختلفة على الأرباح المتوقعة

سعر الحجز (دولار)	أرباح الشَّركة (دولار)	الاحتمال المتوقع لربح الحجز	الأرباح المتوقعة
	(1)	(2)	(1)× (2)
9500	100	0.81	81
10000	600	0.36	216
10500	1100	0.09	99
11000	1600	6.10	16

إن تحديد الأسعار على أساس أسلوب تحديـد الأربـاح المتوقعـة لـه أهمِّيَّـة في الشَّركـات الكبرى التي تتسلم حجـوزات كبـيرة. وباختيـار أفضـل الاحـتمالات، تحصـل الشَّركـة عـلى أقصى معدل من الأرباح في الفترة الطويلة الأجل. إلا أن الشَّركات التي نادراً ما تشـارك في المناقصـات لتنفيذ العقود أو التي تنفذ فقط أنواعاً محددة من العمل،لا تعثر على الأسلوب المفيد لحسـاب الأرباح المتوقعة. وهذا الأسلوب، مثلاً، لا يحدد الاختلافات مـا بـين الأربـاح المحققـة 100 ألـف دولار احتمال 5.1، وأرباح 12.5 ألف دولار مع احتمال 0.8. ومع هذا فالشَّركة التي تسـعى إلى عدم قطع العملية الإنتاجية، كانت ستفضل العقد الثاني على الأوَّل.

الخلاصة

على الرغم من ازدياد دور العوامل غير السعرية في العملية التسـويقية المعـاصرة، يبقـى السِّعر عنصراً مهماً للمجموعة التسـويقية. وهنـاك العديـد مـن العوامـل الداخليـة والخارجيـة المؤثِّرة على مسألة السِّعر. وتشمل العوامل الداخلية الأهداف التسويقية للشركـة، وإسـتراتيجية المجموعة التسويقية، ونفقات وإدارة عملية تحديد الأسعار.

تتحدد إستراتيجية تحديد الأسعار بشكل أساسي مـن قبـل السُّـوق المسـتهدفة ومهـمات إحداث المواقـع. وإن أهـداف تحديـد الأسـعار تشـمل غالبـاً عمليـة إحيـاء الشَّركـة في السُّـوق وتحقيق أقصى حد من الأرباح الجارية والهيمنة العملية في السُّوق والهيمنة الكيفية (الجـودة) أيضاً.

السِّعر – ما هو إلا وسيلة واحدة من وسائل المجموعة التسويقية المسـتخدمة مـن قبـل الشَّركة لتحقيق الأهداف المنشودة. ويؤثر السِّعر عـلى مواصـفات السـلعة، وأسـاليب ترويجهـا وقنـوات توزيعهـا، وكـل هـذه العوامـل جميعـاً تـؤثِّر عـلى السِّـعر. وفي عمليـة إعـداد الخطـة التسويقية يجب أن تكون كل عناصر المجموعة التسويقية متناسقة جداً فيما بينها.

وتحدد نفقات الإنتـاج الحـد الأدنى للسِّـعر الـذي يجـب أن يغطـي كـل نفقـات الإنتـاج وترويج السلعة، ويضـم المسـتوى المقبـول للأربـاح، ويجـب عـلى الإدارة أن تقـرر مـن سـيكون مسؤولاً من الإدارة على تحديد الأسعار. في المؤسسات الكـبرى يمكـن أن تكـون بعـض القـرارات منوطة بمديري الصف الثاني والباعة. ويؤثر رؤسـاء الأقسـام الإنتاجيـة والماليـة والمحاسـبة عـلى تحديد الأسعار كذلك. إلا أنه وبأخذ هذه المسألة بالحسبان، عادة ما يحدد مديرو الصف الأوَّل السياسة السعرية ويعطون الموافقة النهائية على الأسعار المقترحة.

العوامل الخارجية المؤثِّرة على تحديد الأسـعار تشـمل وضـع السُّـوق والطلـب، وأسـعار وعروض المنافسين، وكذلك العوامل الأخرى مثل الوضع الاقتصادي ومصالح الوسـطاء التجـاريين والتنظيم الحكومي. وإن مستوى حرية البائع أثناء اختيار السِّـعر يتنـوع حسـب نـوع السُّـوق. ويلعب السِّعر دوراً خاصاً في أسواق المنافسة الاحتكارية والمتعددة الاحتكارات.

وأخيراً، إن المستهلك تحديدا من يحدد فيما إذا كانت الشَّركة قد وضعت السِّـعر بصـورة صحيحة أم لا. ويقارن المستهلك السِّعر وقيمة السِّلعة: إذا كان السِّعر أعلى من القيمة المدركـة من قبله، فلن يشتري السِّلعة. ويرى العديد من المستهلكين في خـواص السِّـلعة المختلفـة قيمـة مختلفة، لذلك ينوّع المسوقون من أسعارهم لقطاعات مختلفـة مـن السُّـوق. وبتقيـيم السُّـوق والطَّلب تدرس الشَّركة أولاً الخطّ المتعرِّج (البياني) للطلب، الذي يعكس العلاقة مـا بـين السِّـعر المعروض ومستوى الطَّلب على السِّلعة بهذا السِّعر. كلما كـان الطَّلـب عـلى السِّـلعة غـير مـرن

كثيراً، كلما كانت الشَّركة تستطيع تحديد سعر أعلى. والطَّلب وإدراك المستهلك للقيمة تحدد سقف أسعار السِّلعة.

ويقيم المستهلكون كذلك سعر السِّلعة مع أسعار المنافسين. ويجب على المنتجين أن يراقبوا في دقة أسعار ومواصفات كل سلع المنافسين واستخدام هذه المعلومات كنقطة انطلاق أثناء تحديد أسعارهم الخاصَّة.

هناك ثلاث طرائق أساسية لتحديد الأسعار: الطريقة القائمة على التَّكلفة الأساسية (التَّكلفة الأساسية زائد العلاوة، وتحليل عدم الخسارة وضمان الأرباح المنشودة)، والطريقة القائمة على قيمة السِّلعة بالنسبة للمشتري (الطريقة القائمة على إدراك قيمة السِّلعة)، والطريقة القائمة على المنافسة (طريقة الأسعار الجارية وعمليات البيع والشراء السرية).

المفاهيم الأساسية

النَّفقات الإجمالية

الخبرة البيانية (المتعرجة)

الخطّ البياني للطَّلب

المنافسة الاحتكارية

المنافسة المتعددة الاحتكارات

النَّفقات المؤقتة

النَّفقات الدائمة

السِّعر

التَّكلفة الأساسية المنشودة

المرونة السعرية

تحديد الأسعار على أساس عدم الخسارة

تحديد الأسعار على أساس الأرباح المنشودة

تحديد الأسعار على أساس العمليات السرية

تحديد الأسعار على أساس مستوى الأسعار الجارية

تحديد الأسعار على أساس القيمة

المنافسة الشريفة

الاحتكارات الشريفة

الربح الصافي

أسئلة للمناقشة

1- امتلاك واستخدام سلعة "غير مكلفة" معينة، والتي تتطلَّب نفقات طاقة ونفقات استعمالية عالية يمكن أن تساوي أكثر بكثير من امتلاك واستخدام سلعة مبيعة بسعر عالٍ جداً. ناقشوا كيف يستطيع المنتجون استخدام هذه المعلومات أثناء تحديد "القيمة الحقيقية للمنتجات" لتحقيق مزايا تنافسية في عملية تحديد الأسعار وتنشيط ترويج منتجاتهم.

2- أثناء اتخاذ القرارات حول تحديد الأسعار، يجب على الشَّركات أن تأخذ بالحسبان العوامل الداخلية والعوامل الخارجية. شركة "ماليزيا بورتون ساغا" مؤسسة مشروع جديد لصناعة السيارات، كانت تسعى لإحداث مواقع لها كمنتج ومصنّع منتجات للاستهلاك العام، ولذلك تدعم مستوى منخفض من نفقات الإنتاج، ومستوى منخفض من الأسعار على سياراتها. ما هي طريقة تحديد الأسعار التي تستخدمها الشركة؟ هل هي مفيدة، بعد أن تأخذ بالحسبان العوامل الأساسية؛ بعد أن تحدد الأسعار على السلعة؟ لماذا تعتقدون ذلك؟

3- إن مبيعات ماركة واحدة من الويسكي ازدادت، على الرغم من أن أسعارها ارتفعت إلى 20% خلال سنتين. ما هو الخطّ البياني للطَّلب على هذا الويسكي؟ وما هي مرونة الطَّلب؟ ناقشوا أهمِّيَّة طريقة تحديد الأسعار على أساس القيمة المدركة في تسويق المشروبات الكحولية.

4- شركة "غينيتك" للصيدلة أنتجت عقاراً مخصصاً لعلاج "القيروط" (الخثرة)، باسم *TPA*، الذي يشفي النوبات القلبية. إن استعمال *TPA* يحفظ حياة الناس، ويقلص فترة التواجد في المشافي ويحسن من عمل النظام القلبي الوعائي. إن السِّعر البدائي للعقار شكل 2200 دولار للعلبة. اشرحوا، ما هي طريقة تحديد الأسعار التي طبقتها الشركة؟ هل الطَّلب على هذا الدواء مرناً أم لا؟

5- في السنوات الأولى من التوسع في الأسواق العالمية، وبتقييم سلعها، طبقت شركات تصنيع السيارات اليابانية الخبرة البيانية (المتعرجة). ما هي طريقة تحديد الأسعار التي تقترحها؟ ما رأيكم هل كانت هذه الطريقة ناجحة أم لا؟

6- اختاروا منتجاً ما للاستخدام الشخصي أو أي مادة تجميل تستعملونها باستمرار. ما هو سعر هذا المنتج؟ وما هي مزاياه؟ وهل يعكس سعره هذه المزايا؟ وهل يعني هذا السِّعر جودة جيدة؟ وهل من الممكن أن يكون المصنّع لا يقيم جيداً أو يقيم كثيراً هذا المنتج؟ ما هي الطريقة الأفضل للاستخدام لتحديد الأسعار على هذه السلعة؟

تثبيت المواد

1- قوموا بدراسة للأسعار على بعض الشحنات الواقعة في مناطق مختلفة من مدينتكم. إذا كان ممكناً، راقبوا أسعار البنزين في الشوارع الأساسية وفي المحطات الأساسية. اجمعوا المعلومات عن ماركات البنزين والأسعار العادية والعلاوات في المحطات القريبة من محطات المنافسين. هل هناك نظام لتحديد الأسعار على البنزين في النقاط التجارية المختلفة؟ ما رأيكم، أي طريقة لتحديد الأسعار تستخدمها المحطات: القائمة على التَّكلفة الأساسية، على القيمة الاستهلاكية أم على مستوى الأسعار الجارية؟

2- تخيلوا أنكم حصلتم كإرث على محطة لغسيل السيارات مع نفقاتها الدائمة التي تشكل 50 ألف دولار في السنة والنفقات المتغيرة بـ 0.5 دولار على كل عملية غسيل للسيارات. ولنفترض أن السائقين مستعدون لدفع دولار واحد لكل عملية غسيل سيارة. حددوا سقف عدم الخسارة بهذا السِّعر.

الحواشي

1. Allan Ruddock and Ivan Fallon, “Blood begins to flow in the battle for the Independent”, Sunday Times (6 February 1994), p.3,6: “Newspapers: indirubber”, The Economist (29 January 1994), p. 33-34; “Cheaper Times here to stay”, The European (10-16 June 1994), p.1; Roger Cowe. Tony May and Andrew Culf, “Telegraph in shares inquiry”, Guardian (24 June 1994), p. 1; Tony jackson, “Ruthless killers or paper tigers”, Financial Times (203 July 1994), p.9; “Scale of Indie’s cut surprises ad industy”, Marketing Week (5 August 1994), p.14; Raymond Snobby, “Undaunted by hit to newspaper profits”, Financial Times (26 August 1994), p.15.
2. David J. Schwartz, Marketing Today: A Basic Approach, 3rd edn. (New York Harcourt Brace Jovanovich, 1981), p. 270-273.
3. Thomas T. Nagle and Reed K. Holden, The strategy and Tactics of pricing, 2nd edn (Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hall, Inc., 1995), ch1.
4. Michiyo Makamoto, “Weak Japanese recovery hits results at steelmakers”, Financial Times (14 November 1994), p. 21; Andrew Buxter, “Sweet and sour flow from British steel”, Financial Times (14 November 1994), p. 19.
5. Norton Paley, “Fancy Footwork” Sales and Marketing Management (July 1994), p. 41-42.
6. Helen Slingsby, “Discounters lose at their own game”, Marketing Week (23 September 1994), p. 21-22; Neil Buckley, “Sainsbgury launch price war campaign”, Financial Times (10 October 1994), p.8.
7. “A funny smel from the scent counter”, Independent (12 November 1993), p. 17.
8. Christopher Farrell, “Stuck! How Companies Cope When They Can’t Raise Prices”, Business Week, (November 15, 1993), p. 146-155. John J. Lee, “Use Target costing to improve your bottom line”, The CPA Journal (January 1994), p. 68-71; “The Taxes computer missacre”, The Economist (2 July 1994), p. 65-66; Robin Cooper and W. Bruce Chew, “Control tomorrow’s costs through today’s designs”, Harvard Business Review (January – February 1996), p. 88-98.
9. Brain Dumaine, “Closing te Innovation Gap”, Fortune (2 December 1991), p. 56-62.
10. Alice Rawsthorn, “Discord over outline music royalties”, Financial Times (21 January 1998), p.4.

11. حجم الإنتاج تمَّ تقديره حسب الجدول اللوغاريتمي، حيث تُعد الفواصل المتشابهة نمواً نسبياً متشابهاً لحجم الإنتاج.

12. “Japan’s chip makers: failing off the learning curve”, The Economist (23 February 1994), p. 84-85.
13. A. Diamantopoulus and Brian P. Mathews, “Managerial perceptions of the demand curve: evidence from multiproduct firms”, European Journal of Marketing, 27, 9 (1993), p. 4-18.
14. Paul A. Hantington, “Perception of product quality in a static state utility model” European Journal of Marketing, 24, 3 (1990), p. 57-71.
15. Nagle and Holden, The strategy and Tactics of Pricing, ch. 4.
16. Tim Burt, “Yorkshire Chemicals ahead 19%”, Financial Times (3 August 1994), p. 20.
17. Kai Kristenson and Hans Jorn Huhl, “Pricing and correspondence to market conditions: some Danish evidence”, European Journal of Marketing, 25, 5 (1989), p. 55.
18. “Energy-saving light bulbs”, Which? (May 1993), p. 3-10.
19. Graham Bowley, “Aircraft prices down a fifth, says Dasa”, Financial Times (21 January 1998), p. 27.

مواقــف للتحليـــل

بروتون *MPI*:

التصميم الماليزي والتقنية اليابانية والسعر الأوروبي

بقلم: ريتشارد لينتش مدير الشَّركة الاستشارية

ألدرسغات كونسولتانسي ليمتد

بعد موافقة السـيد لينـتش سـوف نقتـبس فصـل European Car Pricing مـن كتابـه Costs in European Marketing (لندن: كوغان باج، 1993).

عندما دخل دورين وشيم إلى صالة عرض بيع السيارات القديمة اندهشا كثيراً، فهما منـذ وقت طويل كانا يشتريان سيارة روفر جديدة كل أربع سنوات، لكن في هذه المرة، وبعد أن قرأا "نصائح لاختيار سيارات جديدة ومستعملة"، قررا للمرة الأولى أن يشتريا سيارة مستعملة، كـان شيم يحب رائحة ولمسات السيارات الجديدة، لكن في هذه المرة لم تسـمح لـه إمكاناتـه المادِّيـة بشرائها. وعندما استعرضا صالة العرض، تذكر شيم أغنية قديمة تقول "عندما أربح في اليانصيب، لن أجلس أبداً في سيارة قديمة"، وفكر قائلاً: "لم أربح في اليانصيب، وها أنا هنا".

وفجأة تطلع شيم إلى دورين الذي كان يعاين سيارة جديدة كانت معروضة للبيع أيضـاً، وكان مظهرها جيداً، لكن ماركتها لم تكن مشهورة: "بروتون MPI"، حيث مـن بعيـد تبـدو أنهـا من ماليزيا! لكن سعرها كان جذاباً، وأما التابلو فقد كان يوحي أنه من صنع اليابان.

واقـترح دوريـن: "ربمـا لا يجـب علينـا شراء سـيارة مسـتعملة"، "ممكـن، ويمكننـا أيضـاً مشـاهدة سـيارات سـكودا"، قـال شـيم. فهـي غـير غاليـة الـثَّمن وتصـنعها كـما أعتقـد شركـة فولكفساغن. سمع بائع سيارات بروتون MPI، حديثهما وتدخل قـائلاً: "سـيارات رائعـة، ألـيس كذلك؟ اشتروها، ولن تندما أبداً".

كانت نهاية العام 1994، عندما حظيـت شركـة بروتـون الماليزيـة بفرصـة الاسـتيلاء عـلى حصَّة كبيرة من سوق التصدير – سوق بريطانيا. تمَّ تجميع السيارات في ماليزيا حسـب التقنيـة اليابانية وباستخدام بعض وحدات الماكينات اليابانية، وتم شحنها بحـراً إلى بريطانيـا. وفي سـوق بريطانيا تدنَّت مبيعات السيارات إلى الأشخاص العاديين، وليس بسبب عدم كفاية الموارد المالية

والطَّلب المنخفض، بل بسبب عدم الرضا عن الأسعار المرتفعة. والذي زاد من عـدم الرضـا ذلـك في دول أوربـة الأخـرى والولايـات المتحـدة، أن كانـت الأسـعار أدنى بكثـير. وطبيعـي جـداً، أن الأشخاص العاديين مثل دورين وشيم اللذين اشتروا سابقاً سيارات جديدة، يقتنعـون الآن بشراء سيارات مستعملة عمرها سنتين أو ثلاث ووجد المستهلكون أنـه لـيس هنـاك أي مشـكلات مـع السيارات القديمة وأنه خلال سنتين أو ثلاث تفقد السيارة من سعرها، وتكون بالتَّالي مفيدة عند شرائها بهذا السِّعر. إن الإحصائيات التي قدمها "اتحاد مصنعي وبـائعي السـيارات". أشـارت إلى أنـه في الأشـهر الـعشرة الأولى مـن عـام 1994 ازدادت مبيعـات السـيارات الجديـدة إلى 8.5% بالمقارنة مع تلك الفترة ذاتها مـن عـام 1993، لكـن مبيعـات أو مشـتريات الأشـخاص العـاديين ارتفعت إلى 2.2% فقط.

وواقعياً فإن سياسة مصنعي السيارات الذين يفضلون البيع بالجملة أدَّت إلى أن السيارة العائلية ذات الحجم المتوسَّط كانـت تسـاوي أكـثر بــ 2000 فونـت إذا تـمَّ بيعهـا دون تـدخل وسطاء تجاريين، وفي بريطانيا فإن شركات تـأجير السـيارات والشَّركـات التـي تشـتري السـيارات لموظفيها كمكافآت إضافية هي التي تُعد ممن يشتري بالجملـة. وفي النتيجـة، أصـبح المشـترون بالجملة الذين يشترون 60% من كل السيارات، أصبحوا زبائن مهمين جداً. ويفسر رئيس رابطة فرانشيد ديلرز أسوسيوشن الوطنية، "آلان بالهام" لماذا على الأشخاص العاديين أن يـدفعوا هـذه المبالغ قائلاً:

"على الوسطاء تغطية نفقات الحسومات والخدمة التقنية المجانية وغيرهـا مـن الفوائـد التي يقدمها تجار الجملة. كما أن تجهيز السـيارات في بريطانيـا ذو مسـتوى عـالٍ جـداً بسـبب متطلَّبات تجار الجملة.

إن سياسة التسعير هذه قد شكَّلت فرصة سانحة لـ بروتون، وعلى الـرغم مـن أن العـدد القليل لمصنعي السيارات في بريطانيا، فإن تجار الجملـة تمسَّـكوا بـالقوانين البريطانيـة حصراً في مجال تحديد الأسعار (والحديث يـدور هنـا عـن شركـات فـورد وروفـر وجـنرال موتـورز) أو في الاتحاد الأوروبي، لم تكن بروتون تنتمي إلى إحدى هذه الفئات، وبالتَّالي، فإن أسعارها للأشخاص العاديين لم تشمل تجار الجملة، وكان لديها خيار، فقد أتاحت السُّوق لها إمـا تخفـيض الأسـعار كي تزيد حصتها من السُّوق، أو تحديد ووضع أسعار متوسطة وزيادة العلاوات عليها.

ما قبل الرواية

حسب نتائج الدراسة التي أجرتها عام 1992 لجنة الاحتكارات والروابط في بريطانيا، فإن أسعار السيارات الصغيرة في دول المجموعة الأوروبية تختلف بقوة، وهذا لا يمكن تفسيره لا حسب تداول العملات ولا الضرائب ولا التجهيزات الإضافية الموجودة في بعض الموديلات، بل تتعلَّق بمصنعي السيارات وقدراتهم على فرض أسعار عالية في بعض الدول الأوروبية، لا سيما في بريطانيا.

وأسعار السيارات الكبرى، بما فيها تلك العوامل أيضاً، لا تختلف بقوة، فإذا أصبحت السُّوق الأوروبية واحدة، فهل على مصنعي السيارات، بما فيهم بروتون، أن يتقيَّدوا بالسياسة التسعيرية الأوروبية العامة، وتحديد أسعار متشابهة في كل الدول؟ في عام 1990 كانت سوق السيارات الأوروبية أكبر من السُّوق الأمريكية، ووصلت المبيعات إلى 12.4 مليون سيارة، وعلى الرغم من أن مؤشرات بريطانيا انخفضت، فإن سوق السيارات في ألمانيا، وإلى حد ما في دول الاتحاد الأوروبي الأخرى، قد مرَّت بفترة نهوض ورواج جوهرية. وفي الجدول (1) تتوضح معطيات عن اقتناء السيارات في كل دولة. وفيما بعد، وفي عام 1992، حدث انخفاض حاد في حجم المبيعات في سوق الاتحاد الأوروبي.

لسنوات طويلة، أنتجت العديد من الشَّركات الأوروبية، مثل الفرع الأوروبي لـ فورد، سيارات حسب المبدأ الأوروبي العام، مثلاً، تمَّ تجميع فورد فيستا من أجزاء منتجة في بريطانيا، وألمانيا وأسبانيا، وعلى العكس، فضَّلت شركات أخرى العمل حسب مبدأ موديل واحد – في مصنع واحد. مثلاً، مجموعة فولكسفاغن الألمانية أنتجت دائماً سيارة بولو الصغيرة في فولسفورغ في ألمانيا، وبعد ذلك صدرت السيارات إلى دول الاتحاد الأوروبي الأخرى.

إن سوق الاتحاد الأوروبي لا تُعد سوقاً أوروبية شاملة، حيث إنه يمكن بيع أي موديل بسرعة في أي دولة. ولكل دولة متطلباتها من السيارات: المصابيح الصفراء في فرنسا، مقاييس السلامة العالية في ألمانيا، مما يجعل من السُّوق الواحدة أمراً غير ممكن. وللتغلب على هذه الصعوبات حصراً تمَّ التوقيع عام 1986 على اتفاقية السُّوق الواحدة التي تنصُّ على أنه باستثناء القواعد المؤسسة (مثل القيادة على اليسار في بريطانيا وأيرلندا) ستصبح كل القواعد الأخرى موحدة لجميع أوروبة. وحتى ذلك الوقت، إذا لم يكن مبكراً، فإن الأسعار في السُّوق الأوروبية قد تصبح موحدة أيضاً.

أسعار السيارات في السُّوق الأوروبية

تناضل اللجنة الكبرى لحقوق المستهلكين منذ سنوات طويلة لقاء تخفيض أسعار السيارات في الدول التي تكون فيها الأسعار مرتفعة. ويدخل في اللجنة الروابط الوطنية للمستهلكين في أغلبية دول الاتحاد الأوروبي. وتقوم اللجنة باستعراض الأسواق (الجدول 2). وتشير هذه الاستعراضات إلى أن أسعار السيارات الجديدة تختلف بقوة من دولة لأخرى، وهذا الفارق يصل إلى 70%، دون حساب الرسوم. وإذا تمَّ حسابها فإن الفارق سيشكل 128%. وهذا يثير القلق، ذلك لأن اتفاقية الاتحاد الأوروبي تنصُّ على أن هذا الفارق يجب أن لا يتجاوز 18%... ولا بد من الإشارة هنا إلى أن هذه الاتفاقية لا تمس بعض الدول (مثل اليونان والدانمارك)، حيث الرسوم العالية جداً. والفارق في الأسعار شجع عمل التصدير والاستيراد على الرغم من أنه خطر معقد. واشترى الإنكليز 200 ألف سيارة مستوردة. وبشكل أساسي من بلجيكا، في الفترة ما بين 1980-1985. وأعلن مصنعو السيارات أن هذا يخفض من ريعية مؤسساتهم.

أعلنت اللجنة أن السبب الرئيسي لتشتت الأسعار هو أن المصنعين يستخدمون بصورة سيئة نظام المبيعات من خلال وكلاء حصريين. وهذا النظام يتيح إيقاف التوريدات للوكلاء الذين يبيعون السيارات خارج الحدود، وليس في بلدانهم. ويردون هذا الفارق إلى أسباب عديدة مثل أنظمة الضرائب المختلفة وتقلبات أسعار الصرف ومواصفات السيارات التقنية والحسومات المختلفة التي يقدمها الوكلاء، وهم يعلنون أن ليس هناك مشكلة عن "عدم استقرار الأسواق".

أقرت اللجنة عام 1984 مجموعة من القوانين عن الرسوم، والتي تحدد أن مواد اتفاقية روما عن المنافسة لا تمس مصنعي السيارات الخفيفة. وهذا أتاح للمصنعين مراقبة توريدات السيارات إلى أسواق معيَّنة عن طريق تقديم وكالات حصرية. وسمحت اللجنة بهذا الاستثناء لأن السيارات عبارة عن سلعة معقدة جداً وتتطلب مستوى عالياً من الخدمة ما بعد البيع والذي يمكن تحقيقه بتقديم حقوق حصرية للوكلاء في مناطق معيَّنة.

عندما كاد هذا الاستثناء أن يخضع لإعادة النظر عام 1994، وعندما قامت السُّوق الأوروبية الموحدة، أصبح لزاماً على المصنعين أن يمعنوا النظر فيما إذا كان مفيداً التمسك والتقيد بالإستراتيجية القديمة، وأعلنوا أنهم كانوا يرغبون في عدم التقيد بالاتفاق الخاص الحالي دون تغيير لكن نظراً لمتطلبات المستهلكين وقرارات اللجنة الأوروبية فقد أرغموا على الموافقة.

أسباب تمايز الأسعار في الاتحاد الأوروبي

إن السؤال هو حول ما إذا كانت هذه الأسباب ذات أهمِّيَّة لتبرير غياب السياسة السعرية الأوروبية الموحدة، وهذه الأسباب يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات: قدرات المشترين، الفوارق في الرسوم على السيارات، الاتفاقات مع الوكلاء وغيرها من الأسباب.

قدرات المشترين

يبيِّن الجدول (1) أنه على الرغم من رفاهية المشترين، فإن عدد السيارات الخاصَّة أقلّ مما يمكن أن يكون. ويحدث هذا بسبب النظام المتطور للنقل الجماعي ومستوى الضرائب على المبيعات والقدرة على الحصول على سيارة كمكافأة أو كجزء من الأجر. إن اقتناء سيارة من الشَّركات قد أثَّر على الأسعار، ذلك لأنها تشتري بالجملة وتحصل على حسومات، مما لا يمكن للأشخاص القيام به. وللحفاظ على الأرباح بمستواها السابق، يبيع الوكلاء السيارات للأشخاص بأسعار عالية أكثر (انظر الجدول 2).

الفوارق في الرسوم

يبين الجدول 3 الفارق الواضح في الرسوم في الاتحاد الأوروبي. وهذه النتيجة قد استغلَّها مصنعو السيارات في جدالهم مع جمعيات المستهلكين.

الجدول 1: اقتناء السيارات في الاتحاد الأوروبي

	الحجم المتوسَّط للمبيعات في السنة 1 مليون	الدخل المتوسَّط السنوي للسكان (1992- دولار)	السيارات لكل ألف شخص (1992)	نسبة الأشخاص من الصف الأوَّل الذين يستعملون سيارات الشَّركة
ألمانيا	2.9	15000	469	80
إيطاليا	2.3	9000	457	75
فرنسا	8.4	71000	420	53
بريطانيا	2.0	9000	387	95
بلجيكا لوكسمبورغ	0.5	10000	401	-
هولندا	0.4	10000	374	85
الدانمارك	0.1	12000	309	-
أسبانيا	1.1	5000	419	50
أيرلندا	0.1	7000	242	-
البرتغال	0.3	3000	163	-
اليونان	0.2	3000	178	-

المصادر:

Panorama of EU Industry (New York: World Bank), 1991, p. 13-21.

إحصائيات OECD باريس معلومات الدراسات كونسولتانسي.

الجدول 2: أسعار السيارات الجديدة في أوربة (الإيكو)

النَّوع	الدانمارك	ألمانيا	فرنسا	بريطانيا
BMW 3161	8926	10919	11071	13218
CITROEN CX 22TRS	8982	13012	12361	14282
FIAT TIPO 1400	5416	7359	7081	9143
FORD ORION 1400	-	8197	7837	10799
RENAULT 19	6390	9543	9493	11310

ملاحظة: كل الأسعار في الدولة على الأنموذج المحدد دون حساب الرسوم حتى جزيران 1989.

الجدول 3 : NDC وضرائب السيارات الجديدة في عام 1992

الدولة	NDC	الضرائب
بلجيكا	25% للمحركات حتى سعة 3 آلاف سم أعلى – 33%،	لا يوجد
الدانمارك	%22	حتى 19750-105% الباقية –180%
فرنسا	%22	لا يوجد
ألمانيا	%14	لا يوجد
اليونان	%6	من 45% وحتى 400% طبقاً لحجم المحرك
إيطاليا	حتى سعة 2000سم3 – 19%، أعلى %38	لا يوجد
لوكسمبورغ	%12	لا يوجد
البرتغال	%17	95% لأكثر من 1700سم3
أيرلندا	%21	حتى 2016سم3 – 21%، أعلى 24%
أسبانيا	%33	لا يوجد
بريطانيا	%17.5	%10

المصادر: بحوث لجنة مونو بوليس وميرجيرز كوميشين، 1992.

الاتفاقات مع الوكلاء

في كل أرجاء أوروبة هناك اتفاقيات بين مصنعي السيارات والـوكلاء في منـاطق جغرافيـة متنوعة على بيع منتجات المؤسسات، وتنظر تلك الاتفاقيات في العديد من القيود على نشاطات الوكلاء.

- يجب على الوكيل أن لا يعلن عن بضاعته خارج نطاق المنطقة المذكورة في الاتفاقية.
- لا يستطيع الوكيل التعاون مع المصنعين الآخرين خارج منطقته.
- إذا كانت الشَّركة وكيلاً لعـدة شركـات، فـإن كـل السِّـلع يجـب أن توضـع في أمكنـة مختلفة.
- يجب على الوكيل أن لا يبيع سلعاً أخـرى، كالسـيارات المسـتعملة أو قطـع منتجـين آخرين.
- يحد من أقصى حد للسيارات التي يستطيع الوكيل بيعها خلال فترة محددة، وكذلك الحصَّة القصوى للسيارات التي يصنعها المنتج والتي يمكن أن تباع في عام واحد.

يقول مصنعو السيارات أنه بوجود مثل هذه الشروط القاسية، يسعون كي يكون مستوى الخدمة عالياً جداً. زد على ذلك، يخوض مصنعو السيارات الأوروبيون صراعاً مريراً في كل سـوق للاتحاد الأوروبي، لذلك وافق الاتحاد الأوروبي على أن هذه القيـود تتناسـب مـع قوانينـه حـول الضرائب.

تمَّ نشر إحصائيات عن عدد الوكلاء للمصنعين الكبار في الاتحاد الأوروبي في كل دولة على حدة. ففي عام 1991 ظهر وسطهم اتجاه لتعيين أكبر عدد من الوكلاء في الدول، حيـث يتمركـز الإنتاج الرئيسي، فمثلاً، رينو في فرنسا، روفر في بريطانيا، لكن وكلاء المصنعين اليابانيين كانوا أقل، إلا أن هـذا يـرتبط بحصـتهم غـير الكبـيرة في السُّـوق (9% عـام 1989). والشَّركـات المتعـددة الجنسيات الأمريكية مثل فورد وجنرال موتـورز (مثـل أوبـل في ألمانيـا، فوكسـهال في بريطانيـا)، تمتلك العديد جداً من الوكلاء في جميع أنحاء أوروبة، بما أن حصتها عالية، بل يعني موقع جيـد وأحجام المؤسسة والكادر المؤهل والمعدات وغيرها، وكل الوكلاء تقريباً التابعين لشركـة بروتـون متمركزون في بريطانيا.

أسباب أخرى

إن نفقات الإنتاج تدخل دائماً وبشكل كامل في سعر السيارة، لأنه من الغباء وضع سعر أقلّ من نفقات الإنتاج، وفي بعض دول الاتحاد الأوروبي تُعد هذه العملية غير قانونية، ولا ينشر المصنعون الأوروبيون الإحصائيات أو المعلومات المماثلة عن نفقاتهم (بسبب المنافسة الحادة)، لكن في الجدول رقم 4 أوضحنا هذه الإحصائيات حول أجرة ساعة العمل في بعض الدول.

الجدول 4: نفقات أجرة العمل في بعض الدول المصنعة للسيارات

	بالمارك الألماني (عام 1991) للساعة	المنتجون المتصدرون
ألمانيا	45	فولكسفاغن وب م ف
الولايات المتحدة	35	GM & FORD
اليابان	34	تويوتا ونيسان
إيطاليا	32	فيات
أسبانيا	29	اسيان
فرنسا	29	رينو
بريطانيا	29	روفر
ماليزيا	15	بروتون

المصادر:

German Auto Industry Association.

أسباب تمايز الأسعار في حدود الدولة الواحدة

كي يساعد على فهم كيفية وضع وتشكل الأسعار وتفسير لماذا تختلف الأسعار في دولة عن أسعار دولة أخرى، أجرى فرع جنرال موتورز الأوروبي دراسة مقارنة للأسعار عام 1991 (الجدول5) والتي أشارت إلى أن أسعار الأنموذج ذاته تختلف جوهرياً.

إستراتيجية تحديد شركة بروتون لأسعارها

آخذين بالحسبان أن دورين وشيم عند شرائهما للسيارة سيدفعون أكثر لتاجر الجملة، ومن المعقول جداً من ناحيتهما لو أنهما اشتريا سيارة مستعملة، وفي هذه الحالة سيربح الشخص

العادي، بخلاف تاجر الجملة، ذلك لأنه في السنوات الأولى ستفقد السيارة من سعرها، هل يستطيع أحد مصنعي السيارات أن يغزو مجدداً سوق المبيعات المباشرة للأشخاص العاديين؟ يعتقد خبير صناعة السيارات غاريل ريس أن هذا سيحدث "ليس قبل أن تنخفض الأسعار في أوروبة إلى معدل الأسعار الأمريكية. وعندئذ ستبدأ حرب حقيقية، بما أن هناك العديد من المصنعين في أوروبة".

بما أن شركة بروتون لم تكن مهتمة في تجارة الجملة، ولا بنظام الوكيل المكلَّف، وكانت أسعارها متدنية، فإنها بالتحديد كانت تستطيع بدء هذه الحرب. هل يستحق الأمر لتخفيض الأسعار لشغل حصَّة كبيرة من السوق؟ وماذا سيحدث، لو أنها خفَّضت الأسعار؟ وهل ستدخل الشَّركات الأوروبية في صراع تنافسي أم ستحد اللجنة الأوروبية من استيراد سيارات بروتون؟ إن انخفاض الأسعار كان يمكن أن يساعد أولئك الناس، مثل دورين وشيم، لكن كم سيكلف هذا الشَّركة بعد مرور بعض الوقت؟ ويمكن أن تخضع بروتون لنفوذ السُّوق الأوروبية، وبدون تخفيض الأسعار، ستحصل في النهاية على أرباح كبرى.

الجدول 5: الأسعار المقارنة للسيارات عام 1991

	بريطانيا **استرا GL 1.4** **5 أبواب دون عامل حفاز**	**ألمانيا** **كاديت GL 1.4** **5 أبواب مع عامل حفاز**	**فرنسا** **كاديت GL 1.4** **5 أبواب دون عامل حفاز**
السِّعر مع الضرائب	8749	7407	7764
السِّعر بدون ضرائب	7023	6497	7764
تجهيزات إضافية	-	482	257
السِّعر بدون تجهيزات إضافية	7023	6979	6468
حسومات الوكلاء (%)	13.7	7.1	2.8
التسليم	350	151	314
السِّعر العام (مع الحسم)	5411	6636	6601
الدعم المالي	672	160	-
السِّعر الكامل	5739	6578	6601

المصادر:

أبحاث GM Vaux hall 1991.

الأسئلة

1- هل رأي شيم مبرراً، في أن السيارات في بريطانيا أسعارها مرتفعة جداً؟

2- كيف نفسر الفارق الكبير بين أسعار الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة؟ وهل تختلف عملية تحديد الأسعار في دول أوربة، وهل هي مغايرة تماماً في الولايات المتحدة؟

3- ما هي الإستراتيجية التسعرية التي يجب أن تختارها شركة بروتون؟ وهل يجب وضع أسعار مرتفعة، أو تخفيضها أو تقديم حسومات كبيرة للمشترين؟

4- لماذا يمكن لعملية تقديم الحسومات أن تكون مفيدة أكثر من تخفيض الأسعار؟

5- ماذا سيحدث، إذا قررت بروتون زيادة حصتها في السُّوق وخفضت الأسعار؟

6- من الواضح، أنه ليس هناك سياسة سعرية موحدة في أوروبة، ولكن هل أثبتت جدواها؟ أو أن على مصنعي السيارات التقيُّد بسياستهم السعرية الوطنية؟

المصادر:

"Used Cars", Nebraska (CBS 25100, 1982); UK Monopolies and Mergers Commission, New Motor Cars (London, HMSO 1992); Y. Doz, Strategic Management in Multinational Companies (Oxford: Pergamon 1986); John Griffith, "Bad dreams return to the motor trade", Financail Times (10 May 1992); "Market distorted by use of company cars as perks", Financial Times (6 February 1992).

الفصل الخامس

إستراتيجيات تحديد الأسعار

بقراءة مواد هذا الفصل ستكون لديكم القدرة على:

- تفسير ماهية إستراتيجية تحديد الأسعار على السِّلع الجديدة والقدرة على استخدامها.
- تفسير كيف تؤثِّر المسميات التجارية على اتخاذ قرارات تحديد الأسعار.
- إدراك إستراتيجية تصحيح الأسعار وكيف تتغيَّر الأسعار.
- إدراك الفوارق في إستراتيجيات تحديد الأسعار جغرافياً ومعرفة مجالات تطبيقها.

معلومات للتأمُّل

الهواتف الخلوية: مشتركون أكثر

تفقد شركتا "فادافون" و"سيلنت" - البريطانيتان المتصدرتان في توريد الهواتف الخلوية، تفقدان جزءاً من السُّوق بسبب المنافسين الجدد في الاتصالات الرقمية "وإن – تو – وان" و"أورانج". منذ تموز وحتى أيلول 1994 اشترك نحو 227 ألف مشترك، في "فادافون"، لكن امتنع 104 آلاف عن استخدام خدمات الشَّركة. وتفسر سياسة تحديد الأسعار لماذا حظيت شركتا "فادافون" و"سيلنت" بالعديد من المشتركين وفقدتهما فيما بعد وقد استثمرت "فادافون" 300 جنيه استرليني لبيع كل هاتف وتفعيل الاتصالات، ومن ثم حقَّقت إيرادات ضخمة من استخدام الهواتف. وغالباً ما يتم هذا مجاناً من قبل الشَّركة. وبعد ذلك، وحسب الاتفاقيات المعقودة يدفع المشتركون 15-30 بنساً لكل دقيقة. وساعدت الإيرادات شركة "فادافون" على تحقيق أرباح قبل حساب الضرائب بقدر 363 مليون جنيه إسترليني أثناء تداول 850 مليون جنيه إسترليني. ويصف "جيري غنت" رئيس الشَّركة السُّوق قائلاً: كل شهر يتركنا الناس لأسباب مختلفة. ويغيرون أماكن عملهم، وببساطة يقررون إعادة الهاتف لأسباب متعددة.

يتعود العديد من الأشخاص على استعمال الهاتف الخلوي، لكن وكما هي العادة، يستمر هذا إلى أن يستلموا الفاتورة. فإذا كانوا يستخدمون الهاتف مرة واحدة في اليوم، فإنهم عاجلاً أم آجلاً سيتخلون عنه، وهذه المشكلة ليست مهمة بالنسبة لنا فقط. أنا واثق أن "سيلنت" تفقد عدداً من المشتركين خلال العام. وهنا لابد من أن نجذب زبائن جدداً.

الملياردير الأسيوي "لي – كا- شينغ" رئيس شركة "هيتشينسون وامبا" ينظر إلى هذه المشكلة بصورة مغايرة. فهو يعتقد أنه لو تأكد المشترون في "فادافون" من فواتيرهم، فإنهم سينتقلون على الأرجح للاشتراك في شركات خدمية أخرى مثل "أورانج" أو"وان تووان". وكما يقول "هانس سنوك" مدير شركة "أورانج" البريطانية على "فادافون" أن تدفع الحساب الآن لقاء أعمالها السابقة. نحو 70% من مشتركي "أورانج" لم تكن المرة الأولى التي يستخدمون فيها الهاتف الخلوي، وعلى ما يبدو قد انتقلوا للاشتراك من شركات أخرى.

إن "هانس سنوك" محق تماماً. فحتى نهاية 1995 كان على "هيتشينسون" أن توظف مليار جنيه إسترليني لتطوير السُّوق الأوروبية من الاتصالات الرقيمة. وكانت الاستثمارات قد وظَّفت في التقنية الحديثة جداً DCS1800، التي تؤمن جودة عالية في الصوت، كما هي الاتصالات الهاتفية الرقمية، وهي أرخص بكثير من أنظمة الاتصالات الرقمية الأخرى المستخدمة في شركة "فادافون" ولها عدَّة وظائف. وحققت هذه الاستثمارات لشركة "أورانج" 980 محطة إرسال "نوكيا" وهوائيات بقيمة 75 ألف جنيه إسترليني لقاء كل واحدة في جميع أرجاء بريطانيا، شاملة 50% من السكان، ويدخل في مخططاتها شغل 90% من السوق، ولهذا تحتاج الشَّركة إلى 2000 محطة. ولابد من الإشارة هنا إلى أن التسمية البرتقالية للشَّركة بدت ناجحة جداً وترافقت عملية دخول السُّوق بحملة إعلانية ضخمة، ويقول المشتركون: اتصل بي على البرتقالة وهل أعطيك رقماً برتقالياً؟!. وبعد شهر من بداية عمل الشَّركة تذكر 65% من المشتركين اسم الشَّركة دون صعوبة تذكر.

تختلف إستراتيجية التسعير في شركة "أورانج" عن إستراتيجية الشَّركات الأخرى. وهواتفها ليست رخيصة (من 150 جنيه إسترليني)، ولا توزعها الشَّركة مجاناً لجذب زبائن جدد. وعوضاً عن هذا دخلت أورانج "السُّوق بمجموعة من الخدمات الاتصالاتية. ويدفع مشتركو "أورانج" في الشهر من 15 وحتى 100 جنيه إسترليني لقاء الاتصالات. وسعر اتصال واحد أقل بمرتين مما هو في الشبكة التقليدية.

لدى شركة "وان – تو – وان" فرع شركة "ميركوري" طريقة أقلّ عدائية تجاه سُّوق الاتصالات الرقمية. فهي لا تسعى لتصبح شركة وطنية، بل تركز جهودها على خدمة سكان

الطريق الدائري M25 في لندن. وهذا يعني أن الشَّركة تستطيع تقديم مجموعة من الخدمات بأسعار أقلّ من "أورانج" إلى السكان القاطنين في تلك الضاحية من لندن. وتقدم الشَّركة عدداً غير محدد من الاتصالات المحلية. هل ستكون إستراتيجية القيمة الرقمية؟ حتى هذا الوقت كانت ناجحة وجذبت نحو عشرة آلاف مشترك جديد في الشهر، ونصفهم أتى من شركة "فادافون". الخطوة الثانية لشركة "ميركوري" كانت عملية توزيع الخدمات المقدمة من "وان تو- وان" تحتل المرتبة الثانية على مستوى بريطانيا. لقد حقَّقت "أورانج" و"وان تو وان" نجاحاً ضخماً لدى المستهلكين بعد 25 كانون الأوَّل 1994، الذي أصبح عيد ميلاد الهواتف النقالة. وحسب التوقعات فإنه حتى العام 1999 فسوف تقدم "أورانج" للمستهلك الوطني خدمات أكثر من "فادافون"، وأما "وان تو وان" فسوف تقترب من "سيلنت" في تلك السُّوق. ومهما حدث، فالكل يتحدث عن أن الأيام التي كانت تحقق فيها الأجهزة الشبكية 43% من الأرباح، تقترب من النهاية.(1)

الأسئلة:

تستطيعون الإجابة عن هذه الأسئلة بعد أن تكونوا قد تعرفتم على مواد هذا الفصل:

1- فسروا الفرق في تحديد أسعار الشَّركات – المتنافسة في مجال الاتصالات الرقمية.
2- لماذا لا تستخدم شركة الاتصالات الخلوية إستراتيجية تحديد الأسعار القائمة على النفقات، حيث يدفع المشتركون ببساطة لقاء جهاز الهاتف والاتصال والتكلفة الأساسية لاستخدام الهاتف.
3- ما هو رأيكم، هل يؤثِّر شراء الهاتف الخلوي على سعره وكيف؟
4- في أي عناصر الجودة يمكن أن يقدم جهاز الهاتف الخلوي وكيف يؤثِّر هذا على سعره؟
5- ما رأيكم؟ هل يؤثِّر شراء الجهاز الخلوي كهدية على سعره؟
6- كيف يتغيَّر التَّسويق ووضع الأسعار برأيكم على الهواتف الخلوية نتيجة الانتقال إلى المرحلة التالية من العمر الزمني للسِّلعة؟
7- تقلبات الزبائن – هو إشارة للتسويق السيئ، والتَّسويق المبالغ فيه أم للمنافسة الشريفة ببساطة؟

المدخل

سوف نستعرض في هذا الفصل الديناميكية المعقدة لتحديد الأسعار، فالشَّركة لا تحدد سعراً موحداً ببساطة، بل تخلق نظاماً شاملاً لتحديد الأسعار، والذي يشمل الأسعار على السِّلع المختلفة لتشكيلتها. كما أن بنية تحديد الأسعار تتغيَّر في الوقت ذاته مع عملية مرور السِّلعة بعمرها الزمني. وتصحح الشَّركات أسعار سلعها انطلاقاً من النَّفقات والطلب، آخذة بالحسبان المواقف المختلفة واحتياطات المستهلكين. مع تغيُّر الوسط التنافسي تقرر الشَّركة متى تصبح المبادرة لتغير الأسعار، ومتى ترد على مبادرات المنافسين السعرية. وكما يشير ما أوردناه سابقاً حين تحدثنا عن الهواتف النقالة فإن هناك مجموعة معقدة جداً من عوامل البيئة الخارجية والمنافسة تؤثِّر على اتخاذ قرارات تحديد الأسعار.

في هذا الفصل سوف ندرس ديناميكية إستراتيجيات تحديد الأسعار الخاصَّة بالإدارة. زد على ذلك، سوف نستعرض إستراتيجيات وضع الأسعار على السِّلع الجديدة، أي في مرحلة طرح السِّلع في السوق، وإستراتيجيات تحديد الأسعار في إطار المسميات التجارية /البيانات/، أي على السِّلع المتشابهة في إطار لائحة المسميات التجارية، وإستراتيجيات تصحيح الأسعار، أي الإستراتيجيات التي تأخذ بالحسبان الاختلافات في احتياجات المستهلكين وتغيير الأوضاع في السوق، وإستراتيجيات المبادرة أو الرد على تغيُّر الأسعار(2).

إستراتيجيات وضع الأسعار على السِّلع الجديدة

عادة، وحسب ما تنتقل السِّلعة من مرحلة عمرها الزمني إلى مرحلة أخرى، تتغيَّر إستراتيجية تحديد الأسعار أيضاً، حيث تُعد المرحلة المسؤولة عن طرح السِّلعة في السُّوق. لابد من التفريق بين طرق وضع الأسعار على السِّلع – المقلّدة وعلى السِّلع الحديثة جداً، والمحمية بالتراخيص وليس لها مثيل.

أمام الشَّركة التي تخطط لإنتاج سلعة – مقلدة جديدة، تظهر مشكلة إحداث مواد لها. وعلى الشَّركة أن تقرر إحداث مواقع للسِّلعة بالنسبة للسِّلع المنتجة من قبل المنافسين حسب مؤشرات الجودة والأسعار. في الشَّكل 5/1 أوردنا أربع إستراتيجيات ممكنة لإحداث المواقع. وعند استخدام الأولى منها – إستراتيجية العلاوات النقدية – تنتج الشَّركة سلعة عالية الجودة وتضع أعلى سعر عليها.

وعكس هذه الإستراتيجية تماماً هي إستراتيجية التوفير - إنتاج سلعة ليست عالية الجودة وبالتَّالي بيعها بسعر متدن. وهاتان الإستراتيجيتان يمكن أن تتواجدا في إطار سوق واحدة إلى أن تدخل فيها، كحد أدنى، مجموعتان مختلفتان من المشترين، وبالنسبة لواحد منها تُعد الجودة العامل الرئيسي لها، وبالنسبة للثانية - السِّعر. إذاً، إن شركة "تاغ - هور" تطرح ساعات رياضية عالية الجودة بأسعار مرتفعة، وأما شركة "كاسيو" - فتطرح ساعات إلكترونية بأسعار متدنية جداً.(3)

	السعر: مرتفع	السعر: متدني
الجودة: عالية	استراتيجية العلاوات النقدية	استراتيجية الأهمية القيمية المرتفعة
الجودة: متدنية	استراتيجية الأسعار المرتفعة	استراتيجية التوفير

الشَّكل 1/5: أربع إستراتيجيات لإحداث مواقع للأسعار

إستراتيجية الأهمِّيَّة القيمية المرتفعة هي من إحدى الطرائق الهجومية الموجهة ضد المنافسين الذين يطبقون إستراتيجية العلاوات النقدية. الشبكة المتصدرة لمحال البقالة في بريطانيا تستخدم دائماً شعار: الطعام الجيد أرخص في "سنسبورز". وإذا كان هذا مطابقاً للواقع، والمشترون الذين يتوجهون قبل أي شيء نحو جودة السلعة، سيصدقون الشَّركة التي تطبق إستراتيجية الأهمِّيَّة القيمية المرتفعة، وهم يقتنون السِّلع من محال شركة "سنسبوري" ويوفرون في أموالهم، إذا كانت السِّلعة مع علاواتها النقدية لا تبدو جاذبة جداً. وعند تطبيق إستراتيجية الأسعار المرتفعة، تزيد الشَّركة من السعر، على السِّلعة حسب جودتها. إلا أنه مع مرور الوقت سرعان ما يدرك المشترون أنه قد "غرِّر بهم"، ويتوقفون عن اقتناء هذه السِّلعة وسوف يشتكون للآخرين، ولذلك يجب تفادي تطبيق هذه الإستراتيجية.(4)

أمام الشَّركات التي تنتج السِّلع الجديدة والمحمية بالامتيازات، تظهر مشكلة معقدة جداً لتحديد سعرها البدائي. وهي تستطيع اختيار إحدى الإستراتيجيتين: إستراتيجية إزالة "النخبة" أو إستراتيجية التوغل القوي في السُّوق.

إستراتيجية إزالة "النخبة"

إن العديد من الشَّركات التي تنتج السِّلع الجديدة تضع في البداية أسعاراً مرتفعة عليها كي يتم تحقيق الأرباح خطوة وراء الأخرى من السُّوق.

ومن بين الشَّركات التي تطبق هذه الإستراتيجية التي تسمى "إزالة النخبة" يمكن أن تكون في المرتبة الأولى شركة "إنتل"، فبطرحها برامج للكمبيوتر في السُّوق تضع الشَّركة سعراً مرتفعاً جداً عليها، والتي تتيح تفوق هذه البرامج بالمقارنة مع برامج المنافسين تضع الشَّركة سعراً حيث يكون بالنسبة لبعض قطاعات السوق، اقتناء كمبيوتر يحتوي على برامج جديدة، أمراً مهماً جداً. وبقدر ما تتباطأ سرعة المبيعات ويهدد المنافسون بطرح برامج مشابهة، تقوم "إنتل" بتخفيض الأسعار لجذب مزيد من المستهلكين والذين يناسبهم ذلك السِّعر.(5)

إستراتيجية إزالة النخبة (**Market-skimming pricing**): وضع سعر بدائي مرتفع على السِّلعة الجديدة، للحصول تدريجياً على الحد الأقصى من الإيرادات من كل قطاعات السُّوق. المستعدة لدفع سعر عالٍ. وهذا يضمن للشَّركة حجماً قليلاً من مبيع عند أكبر إيرادات كل عملية مبيعات.

تمَّ طرح لبن "ما فال" في السُّوق السويدية بسعر اثنتي عشر كروناً سويدياً، أي أغلى بمرتين من السِّعر العادي. و"ما فال" الذي تصنعه شركة "سكوتيا" وبمشاركة من 1300 مزارع سويدي، يحتوي على "أوليبرا"- العنصر الذي ينتج من خليط من الزبدة والمياه. ويساعد "أوليبرا" على تطهير الأمعاء من العناصر الكيميائية التي تبعث بإشارات إلى المخ. وإن السِّعر المرتفع يشير إلى أن المنتوج فريد من نوعه وان خواصه المميزة تساعد على تسريع تعويض النَّفقات على إنتاجه. وإن المنتجات الغذائية المشابهة أثبتت أنها مربحة، وإن أسهم شركة "رازيو الفنلندية" قد تضاعفت عشر مرات بعد طرح زبدة "بينيسول" في السوق، وهي الزبدة التي تقلل من معدل الكوليسترول.(6)

إستراتيجية التوغل القوي في السُّوق

تطبق بعض الشركات، عوضاً عن وضع سعر بدائي مرتفع و"إزالة النخبة" من قطاعات السُّوق الصغيرة بالحجم، لكن المربحة من وجهة نظر الأرباح، تطبق إستراتيجية التوغل القوي في السُّوق. وفي محاولة للتغلغل بقوة وسرعة في السُّوق تضع الشَّركات سعراً بدائياً متدنياً على السِّلعة الجديدة كي تجذب بسرعة أكبر عدد ممكن من المشترين والاستيلاء على

إستراتيجية التوغل القوي في السُّوق (**market penet ration pricing**): وضع أسعار متدنية على السِّلعة الجديدة بهدف جذب أكبر عدد ممكن من المشترين والاستيلاء على حصَّة كبيرة من السُّوق.

حصَّة كبيرة من السُّوق. وإن الحجم الكبير للمبيعات يؤدِّي بدوره إلى تخفيض النفقات، سامحاً للشَّركة بتخفيض الأسعار على السِّلع أيضاً. فعلى سبيل المثال. طبقت شركة "دل أند دان" إستراتيجية التوغل القوي في السُّوق لتسويق المعدَّات الكمبيوترية عالية الجودة بمساعدة قنوات للترويج لا تتطلَّب نفقات كبيرة، مثل تلقي الطلبات بالبريد. وقد تم الطَّلب بحدة، بينما شركات أخرى مثل IBM و"كومباك" و"آبل" وغيرهم من المنافسين الذين يتاجرون عن طريق محال التجزئة، لم تستطع عرض منتجاتها بأسعار شركة "دل آن دان". واستخدمت شركة "البنك الإسكتلندي" و"وينتر هور" السويسرية فروعهما "ديركت لاين" و"بريفيليج" و"شرشيل" لتحقيق الأرباح بسرعة والحصول على حصص سوق تأمين السيارات، ببيع البوليصات إلى المستهلكين مباشرة بأسعار تضمن توغلاً قوياً في السُّوق. وإن أحجام التَّسويق الكبرى تؤدِّي إلى انخفاض النَّفقات التي تتيح بدورها للباعة دعم الأسعار على مستوى منخفض نسبياً.(7)

إن ما يساعد على تطبيق ناجح للأسعار المتدنية هو مجموعة من الشروط المعينة، أولاً: يجب أن تكون السُّوق شديدة الحساسية تجاه الأسعار، إذ إن تحديد أسعار متدنية يؤدِّي إلى توسع تلك السُّوق. ثانياً، بقدر نمو حجم المبيعات يجب أن تنخفض نفقات إنتاج وتوزيع المنتجات. وأخيراً، يجب أن تساعد الأسعار المتدنية على تفادي المنافسة وإلا فإن الميزة السعرية يمكن أن تبدو مؤقتة فقط. فعلى سبيل المثال، واجهت شركة "دل" صعوبات ما إن أوجدت شركة "IBM" و"كومباك". فنواتها الخاصَّة للتوزيع المباشر.

إستراتيجيات تحديد الأسعار في إطار التسميات التجارية

إذا كانت السِّلعة جزءاً من التسميات التجارية /اللائحة/ فلابد من تطبيق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تستخدم عند تحديد الأسعار على سلعة محدَّدة. وفي مثل هذه الحالات يتطلب من الشَّركات تحديد مجموعة من الأسعار التي بمساعدتها يمكن للشَّركة أن تحقق أقصى حد من الأرباح التي تحصل عليها من مبيعات كل سلعها كاملة.

الجدول 1/5: إستراتيجيات تحديد الأسعار في إطار التسميات /اللائحة/ التجارية.

الإستراتيجية	الوصف
تحديد الأسعار في إطار التشكيلة السلعية	تحديد فواصل سعرية بين السِّلع الداخلة في المجموعة التشكيلية
تحديد الأسعار على السِّلع المكملة	تحديد الأسعار على المنتجات المكملة أو الثانوية التي تباع مع المنتجات الأساسية

الإستراتيجية	الوصف
تحديد الأسعار على المعدَّات اللازمة	تحديد الأسعار على المعدَّات الخاضعة للاستخدام مع المنتجات الأساسية
تحديد الأسعار على المنتجات الفرعية للإنتاج	تحديد الأسعار على المنتجات الفرعية المتدنية الأسعار بهدف التخلص منها.
تحديد الأسعار على مجموعات السِّلع	تحديد الأسعار على مجموعات السِّلع المبيعة على أنها كل متكامل.

إن صعوبة تحديد الأسعار تكمن في أن الطَّلب ونفقات إنتاج سلع مختلفة، تدخل اللائحة التجارية، مرتبطة مع بعضها بعضاً، فضلاً عن أن السِّلع المختلفة تختلف من حيث مستوى قدرتها التنافسية. والأقسام التالية سوف نخصصها لدراسة خمسة أنواع من إستراتيجيات تحديد الأسعار في إطار التسميات /اللائحة/ التجارية. وهذه الإستراتيجيات ترد في الجدول 1/5.

تحديد الأسعار في إطار التشكيلة السلعية

جرت العادة أن لا تنتج الشَّركات منتوجاً واحداً فقط، بل مجموعة من المنتجات التي تشكل مجموعتها التشكيلية السلعية، فشركة "ميرلونيز" مثلاً تبيع "أنديسيت" و"أريستون" و"شولت"، حيث سعر وشهرة كل ماركة تجارية تزداد دائماً. وكل دائرة الأجهزة المنزلية "أنديسيت" و"أريستون" من الغسالات وحتى المجمدات، تشمل أوَّل معيارين، وأما "شولت" فتبيع المعدَّات الغالية المخصصة للمطابخ. ولا تعرض "كوداك" مجرَّد نوع واحد من أفلام التصوير، بل مجموعة كاملة تشمل الفيلم العادي لكوداك، والفيلم الغالي الثَّمن كوداك رويال غولد للحصول على صور عالية الجودة وأفلام تصوير غير غالية الثَّمن من ماركة فونتيم التي تضاهي الماركات الخاصَّة من حيث الجودة. وتطرح كل ماركة من أفلام التصوير في أشكال مختلفة وبدرجة حساسية للضوء مختلفة أيضاً. وعند تحديد الأسعار في إطار المجموعة التشكيلية السلعية يجب على الشَّركة اتخاذ قرار حول تمايز الأسعار الممكن على سلع مختلفة والتي تشكل المجموعة السلعية.

عند تحديد أسعار كل مرحلة من كل مستوى لابد من أخذ الفارق في التَّكلفة الأساسية للسِّلع بالحسبان، والتي تدخل في المجموعة وفي تقييم المستهلكين لخواصها المميزة، وكذلك أسعار المنافسين. وإذا كان الفاصل في الأسعار ما بين أنموذجين في التشكيلة غير كبير، فسوف يشتري المستهلكون عادة الأنموذج الأفضل. وإذا كان الفارق في التَّكلفة

الأساسية للأنموذجين أقلّ من الفارق السعري بينهما فـإن هـذا سيؤدي إلى زيـادة الإيـرادات في الشَّركة. وإذا كان الفارق السعري بينهما كبيراً، فإن المشترين سيشترون الأنموذج الأقل كمالاً.

في العديد من مجالات العمـل وعنـد تحديـد الأسـعار عـلى السِّـلع يسـتفيد التجـار مـن التَّوجُّه التسعيري المحدد في دقة. فمحال آلات التسجيل تستطيع بيع مجموعات أشرطة بأربعـة مستويات من الأسعار على مستوى التَّكلفة الأساسية، والمتوسطة والطبيعية والعالية. والمستهلك يربط عادة جودة التسجيلات مع هذه المستويات الأربعة. حتى إذ لم ترتفع تلـك الأسـعار فـإن الناس سيشترون مجموعات الأشرطة. وتكمن مهمة البائع في اكتشاف الاختلافات النوعيـة التـي يدركها المستهلكون في السِّلع والتي تبرر الفارق في الأسعار.(8)

تحديد الأسعار على السِّلع الإضافية

إن العديد من الشَّركات التي تعرض إضافة للسِّـلع الأساسية سلعاً إضافية أو ثانوية، تطبق إستراتيجية تحديد الأسعار على السِّلع الإضافية (المكملة). فعلى سبيل المثال، يستطيع مشـتري السـيارة أن يحجـز أو يطلـب تجهيـزات إضافية على السيارة (أقفال مركزية مثلاً، كمبيـوتر يوضـح خارطة الطريق وغيرها). وإن تحديد أسعار هذه السِّلع - يُعد مشـكلة معقـدة بالفعـل. فعـلى شركة تصنيع السيارات أن تقرر قبل كل شيء ما هي العناصر التي يجـب ضـمها إلى التجهيـزات الأساسية المقياسية المفترض وجودها في السيارة أصلاً، ومـا هـي التجهيـزات التـي يجـب عـدها ثانوية.

تحديـد الأسـعار عـلى السِّـلع الإضـافية (المكملة) (**optional-product pricing**): تحديـد الأسـعار عـلى السِّـلع الإضـافية أو الثانوية المبيعة مع المنتجات الأساسية.

تحديد الأسعار على المستلزمات الضرورية

إن الشَّركة التي تنتج السِّلع التي يجب استخدامها مع المنتجات الأساسية، تطبق إستراتيجية تحديـد الأسـعار على المستلزمات الضروريـة. وكأمثلـة عـلى هـذا يمكـن أن نورد شفرات الحلاقة مثلاً وأفلام التصـوير وإنـزال الـبرامج في الحاسوب. وعادة ما يضع منتجـو هـذه السِّـلع أسـعاراً متدنية عليها.

تحديد الأسعار على المستلزمات الضرورية (**captive-product pricing**): تحديـد الأسـعار عـلى السِّـلع التـي يجـب أن تستخدم مـع المنتجـات الأساسـية، فعـلى سبيل المثل، شفرة الحلاقة التي يجـب أن تشملها ماكينة الحلاقة.

إن الإستراتيجية المطبقة من قبل عمال شبكة الاتصالات يطلـق عليهـا اسـم إسـتراتيجية

تحديد الأسعار المؤلفة من جزأين. فسعر الخدمة ينقسم على عنصرين: السِّعر المحدد والتعرفة المتغيرة لقاء استخدام الخدمة، فشركة الهاتف مثلاً تحدد تعرفة شهرية - سعر محدد - زائد أجرة كل اتصال أكثر من كمِّيَّة الاتصالات المسموح بها تعرفة متغيرة لقاء استخدام الخدمة.

تحديد الأسعار على منتجات الإنتاج الثانوية

نتيجة لمعالجة اللحوم، أو إنتاج العديد من المصنعات النفطية والكيميائية وغيرها، تظهر منتجات جانبية، وإذا كانت قيمتها غير مرتفعة والتخلص منها يكلف كثيراً، فإن هذا يمكن أن ينعكس سلباً على سعر المنتج الأساسي. وإن مضمون إستراتيجية تحديد الأسعار على المنتجات الثانوية (المخلفات) يكمن في أن المنتج يسعى للعثور على سوق لترويج هذه المنتجات ومستعد للموافقة على أي سعر لها، يمكنه أن يغطي من خلاله على نفقات الحفظ والتسليم. ويسمح هذا التطبيق للباعة بتخفيض الأسعار على السِّلع الأساسية جاعلاً منها قادرة على المنافسة. وأحياناً يمكن للمنتجات الثانوية أن تحقق دخلاً معيناً من خلال بيعها.

منتجات الإنتاج الجانبية **By Products**: المنتجات المنتجة من خلال نفقات الإنتاج الأساسي، مثل بقايا المنتجات أو التي فيها عيوب.

تحديد الأسعار على منتجات الإنتاج الجانبية **By Product Pricing**: تحديد الأسعار على المنتجات الثانوية للإنتاج بهدف زيادة القدرة التنافسية لأسعار السِّلع الأساسية.

تحديد الأسعار على مجموعة السِّلع

إن جوهر تحديد الأسعار على مجموعة السِّلع يكمن في أن الباعة يدمجون السِّلع في مجوعة واحدة، ويعرضونها بسعر متدن. فالمسارح والفرق الرياضية تبيع تذاكر الموسم بسعر أقلّ من قيمة تذكرة واحدة، وتعرض الفنادق على النزلاء مجموعة من الخدمات بما فيها غرفة للإقامة والطعام والتسالي، ومثل هذه الأمور يمكنها أن تنشط ترويج السِّلع التي يمكن في حالات أخرى للمستهلكين أن لا يشتروها، ولكن لابد من اقتناعهم بذلك، وأن سعرها يجب أن يكون متدنياً كفاية(10).

تحديد الأسعار على مجموعة السِّلع **Product bundle Pricing**: اندماج عدَّة سلع في مجموعة واحدة وبيعها بأقل سعر ممكن.

إستراتيجيات تعديل (تصحيح) الأسعار

إن الشَّركات التي تعدِّل أسعارها طبقاً للاختلافات في مواصفات المستهلكين وللأوضاع المتغيرة، وفي الجدول 5/2، أوردنا سبع إستراتيجيات لتعديل الأسعار: تحديد الأسعار بحسومات، تحديد أسعار تمييزية، تحديد الأسعار باعتبار نفسية المشتري، تحديد الأسعار

لتنشيط الترويج، تحديد الأسعار الموجهة نحو القيمة الاستهلاكية، تحديد الأسعار حسب التوزيع الجغرافي، تحديد الأسعار الموجهة نحو الأسواق الدولية.

الجدول 5/2: إستراتيجيات تعديل الأسعار

الإستراتيجية	الوصف
• تحديد الأسعار مع الحسومات	• تخفيض الأسعار بهدف تشجيع ردود أفعال المستهلكين التي يمكن أن تعبر مثلاً في دفع مسبق لقاء السِّلعة أو شراء أكبر كمِّيَّة من السِّلع.
• تحديد أسعار تمييزية	• تعديل الأسعار مع تصحيحها بسبب الاختلافات في مواصفات المستهلكين والسِّلع أو مكان تواجد المستهلكين.
• تحديد الأسعار باعتبار نفسية المستهلكين	• تعديل الأسعار بهدف التأثير النفسي على المستهلك
• تحديد الأسعار الموجهة نحو القيمة الاستهلاكية	• تعديل الأسعار بهدف طرح فكرة تآلف معقولة للجودة والخدمة الجيدة بسعر مناسب للمستهلك.
• تحديد الأسعار لتنشيط الترويج	• تخفيض مؤقت للأسعار لزيادة الترويج القصير الأجل.
• تحديد الأسعار حسب التوزيع الجغرافي	• تعديل الأسعار باعتبار مكان تواجد المستهلكين جغرافياً.
• تحديد الأسعار الموجهة نحو الأسواق الدولية	• تعديل الأسعار في الأسواق الدولية.

تحديد الأسعار مع الحسومات

تقوم العديد من الشَّركات بتعديل أسعارها بحيث تشجع ردود الفعل من قبل المستهلكين، والتي يمكن أن يتمَّ التعبير عنها في دفع مسبق للحساب واقتناء السِّلع بكميات كبيرة أو المشتريات غير موسمية. وإن هذا التعديل الذي يسمى الحسومات يمكن أن يكون في أشكال عديدة.

الحسم لقاء الدفع نقداً **Cash Discount**: تخفيض الأسعار على السِّلع للمستهلكين الذين يدفعون نقداً.

الحسم لقاء السِّلع المشتراة **Quantity Discount**: تخفيض الأسعار على السِّلع للمستهلكين الذين يشترون السِّلع بكميات كبيرة.

الحسومات لقاء الدفع نقداً: ويتم التعبير عنها في تخفيض أسعار السِّلع للمستهلكين الذين يدفعون نقداً لقاء سلعهم. والمثال التقليدي لذلك يمكن أن يكون 10/2، الصافي 30 ويعني أن الحساب يجب أن يدفع خلال 30 يوماً. لكن

المشتري يمكنه حسم 2% من الدفع إذا دفع خلال عشرة أيام، ويجب أن تقدم الحسومات لجميع المشترين المطبقين لهذا الشرط. ومثل هذه الحسومات مطبقة في العديد من النشاطات التجارية، وهي تساهم في تحسين الوضع المادي للبائع وتقليص النَّفقات المرتبطة بتقديم التسليفات والقروض غير المضمونة.

ويفهم من **الحسومات لقاء كمِّيَّة السِّلع المشتراة:** أن يتمَّ تخفيض أسعار السِّلع للمستهلكين الذين يشترون السِّلع بكمِّيَّات كبيرة. ومثال ذلك، "10 دولارات للقطعة إذا تمَّ شراء أقلّ من 100 قطعة، و9 دولارات للقطعة عند شراء 100 قطعة وأكثر". ويعرض تجار النبيذ عادة 12 لقاء سعر 11، وتُعد الحسومات بمثابة وسيلة لتشجيع المستهلك وحثه على اقتناء أكبر كمِّيَّة من السِّلع من بائع واحد، وليس اللجوء إلى خدمات بعض الموردين.

وهناك العلاوة على الكمِّيَّة وهي سعر مرتفع يدفعه المستهلك لقاء كمِّيَّات كبيرة من السِّلع. وهي ظاهرة منتشرة أكثر مما يعتقده المستهلكون، فالمستهلكون يتوقَّعون تخفيض الأسعار عند شراء كمِّيَّة كبيرة من السِّلع، وتزداد العلاوات على الكمِّيَّة عند اختلافات وتنوعات وصعوبات أحجام الأغلفة، وفي بعض الأسواق هناك 30% من السِّلع قد تمَّ وضع علاوات عليها(11).

وهناك الحسومات الوظيفية وهي تخفيض الأسعار على السِّلع التي يعرضها الباعة على المشاركين في قنوات الترويج والتوزيع والذين يقومون بمهمات معيَّنة، مثل شراء السِّلعة وحفظها وإجراء العمليات الحسابية.

وأما الحسومات الموسمية فهي تخفيض الأسعار للمستهلكين الذين يشترون السِّلع في غير موسمها.

تحديد الأسعار التمييزية

تقوم بعض الشَّركات بتعديل أسعارها، مهتمة في اختلافات صفات الزبائن والسِّلع أو مكان تواجد السِّلع والخدمات. ويتم تنفيذ تحديد الأسعار التمييزية في عدَّة أشكال:

تحديد الأسعار التمييزية **Segmented Pricing**: تحديد الأسعار باعتبار الاختلافات في مواصفات المستهلكين والسِّلع أو مكان تواجد السِّلع أو الخدمات. الفارق في الأسعار لا يأخذ في الحسبان الاختلافات في النَّفقات.

- اعتبار مجموعات مختلفة من المستهلكين – هناك مستهلكون مختلفون يدفعون لقاء سلعة واحدة أو خدمة واحدة سعراً مختلفاً. فالمتاحف تأخذ من الطلاب والأشخاص المعمرين تسعيرة أقلّ للدخول.

- اعتبار احتمالات السلعة، فعلى الاحتمالات المختلفة للسِّلعة تحدد أسعار مختلفة، وأثناء ذلك ليس هناك علاقة بين الفارق في الأسعار وفي النَّفقات.
- اعتبار أماكن التواجد، السِّلعة أو الخدمة تباع بسعر مختلف في أمكنة مختلفة على الرغم من أن نفقات عرضها في هذه المحال متشابهة.
- اعتبار الزمن، تتغيَّر الأسعار طبقاً للموسم والشهر وأيام الأسبوع وحتى في اليوم ذاته.

ولكي تكون إستراتيجية تحديد الأسعار التمييزية فعالة لابد من وجود العديد من العناصر. أولاً: يجب على السُّوق أن تخضع للتجزئة، والقطاعات يجب أن تمتاز بمستوى الطَّلب. ثانياً: المستهلكون الذين ينتمون إلى القطاع الذي تمَّ تحديد سعر متدنٍّ فيه، يجب أن لا يمتلكون القدرة على إعادة بيع السِّلعة في قطاع آخر، حيث تباع بسعر مرتفع. ثالثاً: يجب على المنافسين أن لا يتمتعوا بفرصة بيع السِّلعة أرخص في القطاع الذي تعرض فيه الشَّركة السِّلعة بسعر مرتفع. رابعاً: النَّفقات المرتبطة بتجزئة السُّوق ومراقبتها يجب أن لا تزيد عن الإيرادات الإضافية. خامساً: تحديد الأسعار التمييزية يجب أن لا يثير شعور الأسى لدى المستهلكين. وأخيراً، يجب أن تحدد الأسعار التمييزية في إطار القانون.

تحديد الأسعار باعتبار نفسية المستهلك

تُعد الأسعار حاملاً لمعلومات معيَّنة عن السلعة، والعديد من المستهلكين يحكمون على جودة السِّلعة قبل كل شيء من حيث سعرها، وزجاجة العطر التي تساوي 100 دولار يمكن أن تحتوي على ذلك العطر بقيمة ثلاثة دولارات فقط، لكنَّ بعض الأشخاص مستعدون لدفع هذه الـ100دولار، لأن هذا السِّعر يُعد إشارة لشيء ما مميَّز بالنسبة لهم.

وعند تحديد الأسعار باعتبار نفسية المستهلكين، لا يأخذ الباعة بالحسبان العناصر الاقتصادية للسِّعر فقط، بل التأثير النفسي أيضاً. فعلى سبيل المثال، تدلُّ نتائج إحدى الأبحاث المكرَّسة لدراسة العلاقة المتبادلة ما بين تقبُّل السِّعر والجودة، إن السيارات الغالية الثَّمن جداً يتم تقبلها من المستهلكين على أنها ذات جودة عالية(12). فضلاً عن ذلك. في إدراك المستهلكين يمكن لسعر السيارات ذات الجودة العالية أن يكون أعلى من السِّعر الذي تباع فيه، وفي تلك الحالات عندما يستطيع المستهلكون الحكم عن جودة السِّلع بشكل ما بعد أن يراقبوا أو يتأكدوا منها بالاعتماد على خبراتهم السابقة تجاه هذه السِّلعة. وعندما لا يستطيع المستهلكون تقييم الجودة بسبب عدم كفاية المعلومات أو الخبرة فإن المؤشر المهم للجودة بالنسبة إليهم يصبح السِّعر. (المداخلة 5/1)

المداخلة 5/1

السِّعر كمؤشر لجودة السِّلعة

تُعد شركة هوبلين منتجة لفودكا سميرنوف الماركة المتصدرة للفودكا في أميركا. منذ عدَّة سنوات قامت الشَّركة المنتجة الأخرى للفودكا - شركة وولف شميدت بهجوم على منافسها بهدف الاستيلاء على حصَّة السُّوق الخاصَّة بسميرنوف. وتؤكد وولف شميدت أن الفودكا التي تنتجها لا تختلف من حيث الجودة عن فودكا سميرنوف، إلا أن سعر الزجاجة أقلّ بدولار واحد عن سعر زجاجة المنافس. وبسبب الخوف من أن يتمكن المستهلكون من الانتقال إلى استهلاك فودكا وولف شميدت درست هوبلين بعض الردود المحتملة: أولاً: كان يمكن لها ان تخفض سعر الزجاجة من فودكا سميرنوف بدولار واحد، وبالتالي، تستطيع الحفاظ على حصتها من السُّوق. ثانياً: تستطيع أيضاً أن تحافظ على ذلك السعر، لكن تزيد من نفقات الدعاية وتنشيط الترويج. وأخيراً كان يمكن لـ هوبلين أن تحافظ على سعر زجاجة الفودكا وتسمح بتقليص حصتها من السُّوق. وكل هذه الإستراتيجيات الثلاث أدَّت إلى تقليص الأرباح، وبدا أن هوبلين في وضع لا يحسدها عليه أحد.

وفي هذه اللحظة فكَّر عدد من مختصي التَّسويق في الشَّركة بـ: فقد اقترحوا إستراتيجية رابعة، وكانت رائعة. فقد رفعت هوبلين من سعر زجاجة فودكا سميرنوف بدولار واحد! بعد ذلك طرحت ماركة جديدة أيضاً من الفودكا، ريلسكا بسعر فودكا وولف شميدت كي تنافسها على أسس متساوية، زد على ذلك، طرحت ماركة جديدة أيضاً بوبوف وكان سعرها أقلّ من سعر زجاجة فودكا وولف شميدت. ونتيجة لتطبيق هذه الإستراتيجية لتحديد الأسعار في إطار التشكيلة السلعية كان موقع سميرنوف متصدراً، بينما فودكا وولف شميدت تحتل مرتبة ثانية وبفضل هذه الإستراتيجية حقَّقت هوبلين ما كانت تخطط له من أرباح.

هناك عنصر مهم أيضاً لتحديد الأسعار باعتبار نفسية المستهلكين وهو الأسعار - المعايير. وهي تتشكل في وعي المشترين عندما يلاحظون في داخلهم الأسعار الجارية، ويتذكرون عن الأسعار الماضية أو يقيمون الوضع التنافسي الذي تتم فيه عملية الشراء.

الأسعار المعايير **Reference Prices:** الأسعار التي تترسخ في أذهان المستهلكين وتكون بمثابة الموجه السِّعري عندما يبحث المستهلكون عن سلعة معيَّنة.

تحديد الأسعار لتنشيط الترويج

تحديد الأسعار لتنشيط الترويج Promotional Pricing: تحديد مؤقت لأسعار السِّلع بشكل أقلّ وأحياناً أقلّ من التَّكلفة الأساسية لزيادة قصيرة الأجل للترويج.

إن إستراتيجية تحديد الأسعار لتنشيط الترويج تكمن في أن الشَّركات تستطيع مؤقتاً تحديد أسعار سلعها أقل، وأحياناً أقلّ من التَّكلفة الأساسية، ويمكن لهذه الإستراتيجية أن تأخذ أشكالاً عديدة. فالمحال التجارية من أجل جذب المشترين تحدد أسعار سلعها مثل المتصدرين الخاسرين، آملة في أن المشترين سيشترون سلعاً أخرى مع علاوات عادية. ولجذب أكبر عدد من الزبائن، يستخدم الباعة، في فترات محدَّدة من الزمن، أسعاراً للحالات الخاصَّة. فلجذب المشترين في المحال التي تبيع الألبسة القطنية، تقوم تلك المحال بعمليات تصفية لمنتجاتها في شهر كانون الثاني سنوياً.

تحديد الأسعار المعتمدة على القيمة

تحديد الأسعار المعتمدة على القيمة Value Pricing: إستراتيجية تقوم على تقديم فكرة تآلف نسبية للجودة والخدمة بسعر مناسب للمستهلك.

في التسعينيات وأثناء ركود الطَّلب وتباطؤ النمو الاقتصادي، أخذ العديد من الشَّركات تعديل الأسعار على السلع والخدمات بحيث تجعلها متناسبة مع الوضع الاقتصادي العام وتغير علاقات المستهلكين تجاه جودة وقيمة السِّلع والخدمات. وأخذت تلجأ شيئاً فشيئاً إلى تطبيق إستراتيجية تحديد الأسعار المعتمدة على القيمة. ويعبر عن هذا في العديد من الحالات في طرح نماذج غالية الثَّمن في السُّوق من البضائع. فقد طرحت شركة كامبل مجموعة من الأغذية المجمدة تحت اسم ماركة غريت ستارتز بودجيت. وفي حالات أخرى ولتحديد الأسعار المعتمدة على القيمة الاستهلاكية تطلب من الشَّركات القيام بمعالجة مسبقة للماركات التجارية الموجودة لطرح سلع ذات جودة أعلى وبالسعر السابق أو سلعة من ذات الجودة لكن بسعر أقلّ (المداخلة 5/2).

المداخلة5/2

تحديد الأسعار المعتمدة على القيمة

عرض أفضل جودة لقاء سعر أقلّ

ظهرت بالنسبة للمختصين في التَّسويق مقولة جديدة وهي "القيمة"، وسابقاً كانوا يستخدمون تلك الكلمات مثل الرفاهية والشهرة وغيرها، لكن بسبب تدهور الاقتصاد

اتَّخـذ المختصـون مجموعـة مـن الأعـمال الموجهـة نحـو تغيـير تصـميم وغـلاف السـلع، ومواقعها في السُّوق وتطبيق مبادئ جديدة للتسويق، وذلك لغرز جـودة عاليـة ومميـزة للسِّلعة – القيمة. والآن، فإن تحديد الأسعار المعتمدة على القيمة – عرض سلعة ليسـت بجودة متدنية بسعر متدنٍ جداً، بالإشارة إلى جودة السِّلعة والاهـتمام بالسـعر – انتقـل من مرحلة الحماس الشعبي إلى مرحلة الولع الشديد.

إن إستراتيجية تحديد الأسعار المعتمدة عـلى القيمـة، هـي مصـطلح في التَّسـويق يعني أموراً عديدة. فبالنسبة للبعض – هو مجرَّد تخفـيض للأسـعار. وبالنسـبة للآخـرين يعني سياسة خاصة، مثل تقديم كمِّيَّة أكبر من السِّلع لقاء السِّعر ذاتـه. وللـبعض الآخـر يعني نمطاً جديداً من السِّلعة التي تقنع المستهلك أنه قام بصفقة جيدة بشرائه للسِّـلعة إلا أنه ليس من المهم إعطـاء تعريـف لهـذا المصـطلح. فتحديـد الأسـعار المعتمـدة عـلى القيمة أصبح إستراتيجية رائدة لجذب المستهلكين. وإن تكتيك رفع الأسعار على السِّـلعة قد اختفى.

حدد أخصائيو التَّسويق أنـه نتيجـة الركـود الاقتصـادي والتغيـيرات الديموغرافيـة ظهر نوع جديد من المشتري – الخبير في الأمور والذي يصـطاد عمليـات الشراء المفيـدة، والحذر جداً ماذا وأين وكيف يشتري، وأصبح مـن الأمـور العصريـة جـداً الآن القـول إن ذلك المشتري قد أبرم صفقة مربحة جداً. ولإقناع المستهلكين في أنهم يحصلون على أشياء كثيرة لقاء أموالهم، فإن الشَّركات – من شـبكة مطـاعم الوجبـات السريعـة وحتـى التـي تتاجر بالأسهم وتصنيع السيارات وغيرها – غيَّرت من عاداتها التسويقية القديمة.

تشمل إستراتيجية تحديـد الأسـعار المعتمـدة عـلى القيمـة، لا أكـثر مـن تخفـيض الأسعار وهي تعني البحث عن علاقة تناسب ما، مـا بـين الجـودة والسـعر، والتـي تتـيح للمشتري المستهدف الحصول على تلك القيمة الضرورية لـه. وبالنسـبة للمشـتري تعنـي "القيمة" - "انخفاض الأسعار"، وتتطلب الإستراتيجية إضافة إلى انخفاض الأسعار، البحـث عن طرق للحفاظ أو لزيادة الجودة أيضاً. – وأثناء هذا ينبغـي عليهـا أن تضـمن الـربح. والمشترون الذين اعتادوا شراء سلع تجارية عاليـة الجـودة، يفضـلون الآن شراء منتجـات بذات الجودة، لكن بأسعار أقلّ. وإذاً، إن هذه الإستراتيجية تضـم أحيانـاً إعـادة تصـميم للمنتجات والعمليات الإنتاجية لتخفيض النَّفقات والحفاظ عـلى حجـم الأربـاح بأسـعار متدنية أكثر.

على الرغم من الحاجـة الواضـحة في إسـتراتيجية تحديـد الأسـعار المعتمـدة عـلى القيمة التي ظهرت نتيجة للركود الاقتصـادي، فـإن جـذورها تمتـد إلى أكـثر مـن ذلـك في

العمـق. وهـذه النزعـة تعكـس ردود فعـل المسـوقين عـلى التغيـيرات الأساسـية في علاقـات المستهلكين الذين يُعدون نتيجة للسلبيات التي ظهرت بسبب النمو السكاني والضغط المادي.

"إن المستهلك المحاط اليوم من جميع الجهات بـالقروض والـذي يواجـه مشـكلة النَّفقات اليومية المتزايدة من تربية الأطفال والحصول على مأوى وتجهيز نفسه للتقاعـد - سـيطلب بالتأكيـد بزيـادة قيمـة السِّـلعة التـي يرغـب في شرائهـا، وقبـل أن يبـدأ الاقتصاديون بمعالجة الأوقات الصعبة التي يمرون بها، بدأ المشترون بإدراك الفرق ما بـين "السِّعر - والجودة" والمقارنة فيما بينهما. إذاً، إن إستراتيجية تحديـد الأسـعار المعتمـدة على القيمة ستبقى على الأرجح الإستراتيجية الرائـدة، والانتصـار عـلى المشـتري المجـرِّب، يتطلَّب البحث عن فرص جديدة لعرض أكثر لقاء أقلّ سعر عليه".

المصادر:

"Scenting trouble", The Economist (2 November 1991), p. 38; Gary Strauss, "Marketers plea: let's make a deal", USA Today (29 September 1992), p. B1-B2. Joseph B. White, "Value pricing is hot as shrewd consumers seek low-cost quality", Wall Street Journal (12 March 1991), p. A1, A9; Faye Rice, "What intelligent consumers want", Fortune (28 December 1992), p. 56-61; Bill Kelley, "The new consumer revealed", Sales & Marketing Management (May 1993), p.46-52; Bradford W. Morgan, "It's the myth of the value consumer", Brandweek (28 February 1994), p.17; Neil Buckley, "Potential cost of selling cheap every day", Financial Times (24 March 1994), p. 17; The lex Column, "Sinking into the trough: Kingfisher", Financial Times (24 March 1994), p. 22; David Blackwell, "M&S sees sales in Europe rise 20%", Financial Times (9 November 1994), p.25; Alan Mitchell, "Going a bundle on marketing", Marketing Week (2 December 1994), p. 30-31; Doug Cameron, Lois Jones and Nick Moss, "Jet Jam", The European (26 January 1998), p. 8-13; Michael Skapinker, "Easyjet binds to secure base in the Netherlands", Financial Times (13 January 1998), p.22.

في العديد من المواقف التسويقية الحقيقية تكمن مشكلة تحديد الأسعار في العثور عـلى ذلك المستوى من قيمة عرض الشَّركة، والذي يساعد فيتجنب المنافسة ويـبرر الأسـعار المرتفعـة والأرباح. وهذا أمر حيوي جداً لتجار السِّلع ذات الاستهلاك العام الذين قليلاً ما يختلفـون عـن بعضهم بعضاً والخاضعين لمنافسة سعرية قويَّة. وفي تلك الحالات تطبـق العديـد مـن الشَّركـات إستراتيجية القيمة المضافة. وعوضاً عن تخفيض الأسعار إلى مستوى أسعار المنافسـين، يعرضـون الخدمات التي تشمل قيمة مضافة وعروضاً مميـزة للشركـات تختلـف عـن عـروض المنافسـين، وبهذا يحققون مستوى أعلى من الأرباح.

عندما وسعت شركة جنرال موتورز من تجارة البرادات بنظام نوفروست كانت بحاجة ماسة إلى صناديق إضافية للنقل. وكلفت الشَّركة الأيرلندية الموردة للمواد الحافظة والخاصَّة بالتعبئة منسقاً لاستخدام منتجات ثلاث مصانع كي لا يتوقف عمل مصنع جنرال موتورز. وهذا الأمر حقق لشركة سمورفيت الأيرلندية جائزة "أفضل مورد" قدمتها لها شركة جنرال موتورز، كما أنها دافعت عنها من المنافسة السعرية،"المشكلة اليوم ليست في الحصول على السِّعر الأفضل، بل في الحصول على القيمة". هذا ما قاله نائب رئيس الشَّركة في التزويد التقني لشركة إيمرسون إلكتريك كومباني الزبون الأساسي لشركة سمورفيت، والتي قلَّصت قائمة الموردين إلى 65% (14).

تحديد الأسعار حسب التوزيع الجغرافي

يجب على الشَّركة أيضاً أن تتخذ قراراً حول تحديد الأسعار المختلفة للزبائن، الذين يعيشون في أجزاء مختلفة من البلاد أو في دول أخرى في العالم. وهل على الشَّركة أن تغامر بخدمة زبائن معيَّنين، بتحديد أسعار مرتفعة جداً لتغطية نفقات النقل؟ أو هل على الشَّركة أن تحدد أسعاراً واحدة لكل الزبائن بغض النظر عن مكان تواجدهم أو إقامتهم! سوف نستعرض خمس إستراتيجيات لتحديد الأسعار حسب التوزيع الجغرافي.

تبيع شركة ترومسو النرويجية المنتجات الورقية في كل أنحاء أوروبة. وإن قيمة التوريد عالية وتؤثر في اختيار الزبون للشَّركة الموردة. وضعت ترومسو هدفاً لها يكمن في إعداد سياسة تحديد الأسعار مع الأخذ بالحسبان للعوامل الجغرافية. ومن أجل هذا تحاول إدارة الشَّركة أن تحدد ما هو السِّعر اللازم لطلب مجموعة واحدة من السِّلع بقيمة 1000 كرون نرويجي، تمَّ تحديده لثلاثة أنواع من الزبائن أ (أوسلو)، وزبون ب (أمستردام) وزبون ت (برشلونة).

تحديد الأسعار **FOB** – **(FOB Origin Pricing)**: إستراتيجية تحديد الأسعار حسب التوزيع الجغرافي، حيث تنقل السِّلع إلى الناقل حسب شروط فرانكو بورت **FOB**.

إن من أحد الاحتمالات الممكنة لاتخاذ القرارات بالنسبة لشركة ترومسو يكمن في الطَّلب من الزبائن الدفع بشكل مستقل لنفقات نقل السِّلع إلى مكان تواجد الزبون. وكل الزبائن الثلاثة يدفعون للمصنع لقاء السِّلعة مبلغاً واحداً وهو ألف كرون نرويجي، وإضافة إلى هذا عليهم دفع المال لقاء نقل السِّلعة: للزبون أ، يُدفع 100 كرون نرويجي، وللزبون ب، يدفع 150

كرون، وللزبـون ت 250 كـرون. وإن مثـل هـذه العمليـة أطلـق عليهـا تحديـد الأسـعار FOB، وابتداءً من هذه اللحظة فإن كل حقوق ملكية السِّلعة والمسؤولية تجاهها تنتقـل إلى الزبـون، الذي يتحمل عبء كل نفقات توريد السِّلعة من هذا المكان وحتى مكان التسليم.

ويعتقد أنصار هذه الإستراتيجية أنها الوسيلة الأكثر عدلاً لتقييم نفقـات النقـل، لأن كـل زبون يدفع نفقاته. إلا أن عيوبهـا تكمـن في أنـه بالنسـبة للزبائن البعيدين قد تبدو هذه الشَّركة مكلفة جداً.

تحديد سعر موحد يشمل نفقات التسـليم **Uniform Delivered Pricing:** إستراتيجية تحديد الأسعار حسـب التوزيـع الجغرافي، حيث تحدد الشَّركة سعراً موحـداً يشمل مبلغـاً موحـداً لجميـع الزبـائن لقـاء نفقــات النقــل دون النظــر إلى مكــان تواجدهم.

إن هذه الإستراتيجية تُعد نقيضاً كاملاً لإسـتراتيجية تحديد الأسعار FOB، ففـي هـذه الحالـة تحـدد الشَّركـة سـعراً موحـداً يشـمل مبلغـاً واحـداً لنفقـات النقـل لكـل الزبائن دون النظر إلى مكان تواجدهم. ويتم تحديد أجرة التسليم على مسـتوى القيمـة المتوسِّـطة لنفقـات النقـل. ولنفترض أنها تقدر بـ150 كرون نرويجي. إن تطبيق هذه الإسـتراتيجية يـؤدِّي إلى أن الزبـون في أوسلو سيدفع أكثر (150 كرون لقاء التسليم عوضاً عن 250) من ذلك المبلغ الذي كـان سـيدفع لعملية التسليم في حال تطبيق أسعار FOB من جهة، الزبـون مـن أوسـلو، سيفضـل فـوراً شراء الورق من منتج محلي يطبق إستراتيجية أسعار FOB في مكان تواجد السِّلعة ومن جهة أخـرى، سيكون لدى شركة ترومسو فرص أكثر للاستحواذ على الزبون من أسبانيا. ومن بين ميـزات هـذه الإستراتيجية الأخرى – تسهيل عملية الحسابات مع الزبائن وإمكان الدعاية عن سعر موحـد في النطاق الوطني العام.

تحديـد الأسـعار المناطقيـة **Zone Pricing:** إستراتيجية تحديد الأسـعار حسب التوزيع الجغرافي، حيث تفـرز الشَّركة منطقتين جغرافيتين أو أكـثر. وكل الزبائن المتواجدين في إطار هذه المنطقـة، يـدفعون المبلـغ الإجـمالي ذاته، وكلما كانت المنطقـة أبعـد عـن المورد، كلما كان سعر السِّلعة أعلى.

إن هذه الإستراتيجية تقع في الوسط ما بين إستراتيجية تحديد الأسعار FOB في مكان التواجـد وإسـتراتيجية تحديـد سعر موحد يضم نفقات التسليم. فعلى سبيل المثال، تستطيع شركة ترومسو أن تفرز ثلاث مناطق: الاسـكندنافية، ومنطقـة شمال أوروبة، ومنقطـة جنـوب أوروبـة. وبهـذا الشَّـكل فـإن المستهلكين في حدود منطقة سعرية واحدة لا يحصلـون عـلى أي مزايا سعرية. مثلاً، الزبائن في أوسلو وكوبنهاغن سيدفعون للشَّركة المبلغ ذاته لكن الزبون من أوسلو قـد لا يبـدو راضيـاً لأنـه يـدفع نفـس النَّفقـات التـي يـدفعها الزبـون مـن كوبنهـاغن. زد عـلى ذلـك، وعـلى الـرغم مـن أن الزبـائن قـد يكونـون عـلى بعـد عـدَّة أميـال عـن بعضـهم بعضـاً، لكـنْ؛ وبجهـات مختلفـة

من الحدود التي تفصل ما بين الشمال والجنوب، والزبون المتواجد داخل الجهة الجنوبية للبلاد سيدفع أكثر من الزبون الموجود بالقرب من الناحية الشمالية للبلاد.

على سبيل المثال، كان يمكن لشركة ترومسو أن تختار بمثابة نقطة انطلاق مدينة أوسلو وتحدد سعر السِّلعة لكل الزبائن بقدر 100 كرون نرويجي إضافة إلى نفقات تسليم السِّلع من أوسلو وحتى مكان التواجد. وهذا يعني أن الزبون من كوبنهاغن سيدفع قيمة التسليم من أوسلو إلى كوبنهاغن، على الرغم من أن السِّلعة يمكن تسليمها إليه من معمل ترومسو. إن اختيار نقطة الانطلاق خارج منطقة إقامة المشروع يؤدِّي إلى زيادة سعر السِّلعة للزبائن المقيمين بالقرب من المشروع، وفي الوقت ذاته، إلى انخفاض هذا السِّعر للزبائن المقيمين على مسافة بعيدة من المشروع. وإذا اختار كل الباعة بمثابة نقطة انطلاق. المدينة ذاتها، فإن السِّعر الذي يشمل نفقات التسليم، سيبدو مشابهاً لكل الزبائن، مما سيؤدي إلى انعدام المنافسة. وقد استخدمت هذه الإستراتيجية لسنوات عديدة في صناعة السكر والاسمنت والنسيج والسيارات، وأحياناً تحدد العديد من الشَّركات العديد من نقاط الانطلاق لتحقيق مرونة أكثر في عملها.

تحديد الأسعار تطبيقاً لنقطة الانطلاق **Bosing Point Pricing**: إستراتيجية تحديد الأسعار حسب التوزيع الجغرافي، حيث يختار البائع هذه المدينة أو تلك بمثابة نقطة انطلاق، ويأخذ من كل الزبائن نفقات النقل بمبلغ يساوي قيمة التسليم من هذه المدينة حتى مكان تواجد الزبون، بغض النظر عن المدينة التي يتمُّ تحميل السِّلعة فيها.

وأخيراً، وفي تلك الحالات، حيث يكون البائع مهتماً في دعم العلاقات العملية مع زبون محدد في مجال مصالحه العملية، يطبق إستراتيجية تحديد الأسعار مع تحمل نفقات التسليم، وإن أساس تطبيق هذه الإستراتيجية يمكن أن يكون توصل البائع إلى نتيجة مفادها أنه في حال توسع مجالات عمل مؤسسته، فإن النَّفقات المتوسِّطة ستنخفض. ومثل هذه الإستراتيجية تطبق للتوغل في الأسواق الجديدة. وكذلك لدعم مواقف الباعة في الأسواق ذات المنافسة الحادة.

تحديد الأسعار مع تحمل مسؤولية نفقات التسليم **Freight absorption pricing**: إستراتيجية تحديد الأسعار حسب التوزيع الجغرافي، حيث تتحمل الشَّركة كلياً أو جزئياً النَّفقات الحقيقية لتسليم السِّلع بهدف الحصول على طلبات وحجوزات.

تحديد الأسعار المعتمدة على الأسواق الدولية

لا بد للشركات الناشطة في الأسواق الدولية أن تأخذ بالحسبان خواص أسواق تلك الدول التي تبيع فيها منتجاتها وخدماتها. وتعديل أسعارها طبقاً لهذا الأمر. تستطيع الشَّركات

أن تحدد سعراً موحداً لجميع الأسواق، وكمثال على ذلك، تبيع شركة إيرباص طائراتها النفاثة بسعر موحد تقريباً في الولايات المتحدة وأوروبة ودول العالم الثالث. إلا أن أغلبية الشَّركات تعدل أسعارها تطبيقاً لشروط الأسواق المحلية، وكذلك باعتبار الفوارق في النَّفقات التي تشترطها الأعمال في هذه الأسواق.

إن السِّعر الذي تضعه الشَّركات على سلعها أو خدماتها في سُّوق دولة معيَّنة، يرتبط بالعديد من العوامل، ومنها الظروف الاقتصادية والوضع التنافسي والقوانين والتشريعات المؤثِّرة على التجارة، وكذلك مستوى تطوُّر تجارة الجملة والمفرق. وإن الاختلافات في أسعار السِّلع أو الخدمات يمكن أن تكون مرهونة باختلافات في الاحتياجات والأفضليات لدى المستهلكين في دول مختلفة. وفي حالات أخرى تستطيع الشَّركة أن تدخل هذه الأسواق العالمية أو تلك. لأهداف مختلفة تتطلَّب تغيير إستراتيجية تحديد الأسعار. فعلى سبيل المثال، يمكن لشركة "سوني" أن تطرح سلعة جديدة في أسواق متطورة لدول متقدمة بهدف الاستيلاء السريع على حصَّة السُّوق العامة وهذا يتطلب منها تطبيق إستراتيجية التوغل القوي في السُّوق.

والعكس صحيح، إذ تستطيع دخول سوق ضعيفة، مسترشدة بالقطاعات الصغيرة شديدة الحساسية تجاه الأسعار – وفي هذه الحالة تطبق إستراتيجية "إزالة النخبة". إن النَّفقات كذلك، تلعب دوراً مهماً عند تحديد الأسعار الدولية، ويفاجأ السواح أحياناً أن أسعار السِّلع في بلدانهم تكون أرخص من الدول التي يزورونها. فبنطال الجينز من ماركة ليفيز يساوي في الولايات المتحدة 30 دولاراً، بينما في طوكيو 63 دولاراً. وهذا يعود بالطبع إلى النَّفقات التي يتحملها الباعة – نفقات التسليم والرسوم والضرائب وغيرها.

وقد حددت شركة "كامبل" مثلاً أن توزيع السِّلع في بريطانيا يكلفها بـ30% أكثر من توزيعها في الولايات المتحدة. إذاً إن تحديد الأسعار المعتمدة على الأسواق الدولية تُعد مشكلة معقدة فعلاً. وسوف نستعرضها في فصولنا اللاحقة (15).

تغيرات الأسعار

بعد أن تكون الشَّركات قد أعدت نظاماً خاصاً لأسعارها وإستراتيجياتها لتحديد الأسعار، تواجه ظروفاً تتطلَّب تغيير الأسعار إما بمبادرة خاصة من الشَّركة وإما رداً على التغيرات السعرية من قبل المنافسين.

مبادرة الشَّركة لتغيير الأسعار

في العديد من الحالات تستطيع الشَّركة أن تعتقد أنه من الصائب والصحيح تقديم مبادرة لتخفيض أو رفع الأسعار على سلعها أو خدماتها. وكما في حالة اتخاذ قرار بتخفيض الأسعار، كذلك في حالة رفعها، يجب على الشَّركة أن تقيم رد الفعل الممكن على تغيُّرات الأسعار من قبل المشترين والمنافسين.

مبادرة تخفيض الأسعار

تواجه الشَّركة عند طرح مبادرة تخفيض الأسعار عدداً من الالتزامات منها عدم كفاية القدرات الإنتاجية. ويتطلب في هذه الحالة من الشَّركة أن تضاعف من تداولها التجاري، وتحقيق هذا عن طريق تنشيط وتعزيز الجهود التجارية وتحسين السِّلع وغيرها من الإجراءات، يبقى غير ممكن للشَّركة. تستطيع رفض سياسة التسعير حسب مبدأ "اللحاق بالمتصدِّر" (أي وضع ذات الأسعار التي يضعها المتصدر). واتخاذ مواقف أكثر هجومية – تخفيض الأسعار لزيادة الترويج. إلا أن خبرة شركة الطيران في إنتاج معدات البناء وشركات أخرى في مجالات متعددة أكَّدت بوضوح أن محاولات تخفيض الأسعار في بعض المجالات يمكن أن يؤدِّي إلى نشوب حروب أسعار، لأن المنافسين يسعون للحفاظ على حصصهم في الأسواق.

وهناك ظرف آخر تواجهه الشَّركة أيضاً التي تسعى لتخفيض أسعارها، وهو تقليص حصَّة السُّوق نتيجة المنافسة الحادة. وتستطيع الشَّركة أن تبادر لتخفيض الأسعار في تلك الحالات، حيث تحقق بمساعدة الأسعار المتدنية وضعاً مسيطراً في السُّوق. ومن أجل هذا إما تدخل إلى السُّوق بأسعار أقلّ مما لدى المنافسين، وإما تكون الأولى في تخفيض الأسعار، معتمدة أنها سوف تستولي في المستقبل على تلك الحصَّة من السُّوق التي ستضمن لها تخفيض النَّفقات بسبب نمو حجم الترويج، ولكي تصبح الشَّركة متصدِّرة في السُّوق التنافسية تتخذ بعض الشَّركات إستراتيجية هجومية تتمثل في النَّفقات المتدنية والأسعار المتدنية.

مبادرة رفع الأسعار

في السنوات الأخيرة اضطرت العديد من الشَّركات إلى رفع أسعار سلعها وخدماتها وهي تقوم بذلك معتبرة أن زيادة الأسعار يمكن أن يثير عدم رضا المستهلكين والموزعين، وحتى موظفيها الذين يعملون لديها. إلا أن زيادة الأسعار الناجحة يمكن أن تؤدِّي إلى زيادة كبيرة في أرباح الشَّركة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت قاعدة أرباح الشَّركة تقدر بـ3% من حجم

المبيعات، فإن زيادة الأسعار بنسبة 1% فقط وبحجم ثابت للترويج ستزيد من أحجام المبيعات إلى 33%. إن السبب الرئيسي لزيادة الأسعار هو الزيادة المنتظمة لنفقات الإنتاج، وإن نمو النَّفقات يؤدِّي إلى انخفاض قيم الأرباح ويرغم الشَّركة على زيادة الأسعار بشكل منتظم. وفي بعض الأحيان، وكإجراء احترازي للتضخم في المستقبل، ترفع الشَّركات أسعارها حتى المستوى الذي يمكن أن يغطي نمو النَّفقات. وهناك عامل آخر ايضاً يستدعي زيادة الأسعار وهو الطَّلب المفرط: عندما لا تكون الشَّركات قادرة على تلبية احتياجات زبائنها في الحجم الكامل، تستطيع زيادة أسعارها، وتقوم بمبيعات اسمية للسِّلع إلى زبائنها، أو أنها تلجأ إلى هذا وذاك معاً.

هناك العديد من الطُّرق لزيادة الأسعار والتي يمكن تطبيقها من قبل الشركات، كي لا تتخلف الأسعار عن النَّفقات المتنامية. ويمكن رفع الأسعار عملياً بشكل غير ملحوظ، بإلغاء الحسومات وبملء التشكيلة بسلع غالية الثَّمن، ويمكن القيام بذلك بشكل واضح وصريح أيضاً. وعندما تضع الشَّركة المستهلكين أمام حقيقة رفع الأسعار، فهي مرغمة على السعي لتفادي الاتهامات في عدم الوفاء. إن الإعلان عن رفع الأسعار يجب أن يترافق بخطة خاصة تهدف إلى توضيح أسباب رفعها للمستهلكين، وعلى الكادر المهني للشَّركة أن يقدم المساعدة للمستهلكين في البحث عن طرق للتوفير.

قبل أن يتمَّ رفع الأسعار، يجب على الشَّركة أن تدرس كل الإمكانات والفرص التي يمكن أن تسمح لها بتغطية النَّفقات المتزايدة أو تلبية الطَّلب المتزايد، دون اللجوء إلى رفع الأسعار. وعوضاً عن رفع الأسعار تستطيع الشَّركة مثلاً أن تبيع ببساطة السِّلع بكميات قليلة، وهذا ما يطبقه غالباً منتجو الحلويات. ويمكن للشَّركة كذلك أن تستبدل عناصر المنتجين الأكثر كلفة، بعناصر أخرى أقلّ كلفة، ورفض استخدام بعض التفاصيل الصغيرة في المنتجات، والتغليف أو الخدمة. وهي تستطيع تفسير مجموعة السِّلع أو الخدمات التي تقدَّم للمشتري عادة على أنها وحدة متكاملة، وسحب بعض العناصر وتسعير بعضها بسعر معين، فعلى سبيل المثال، تقدم شركة IBM اليوم إمكان تأهيل المستخدمين وكذلك المستشارين بمثابة خدمات مدفوعة الثَّمن.

ردود فعل المستهلكين على تقلبات الأسعار

إن أي عمل مرتبط برفع الأسعار أو تخفيضها، سيمسُّ على الأرجح مصالح المشترين والمنافسين والموزعين والموردين، ويمكن كذلك أن يثير الاهتمام من قبل المؤسسات الحكومية. ولا يستوعب المستهلكون دائماً مسألة تغيُّر الأسعار بشكل مشابه. ويمكن أن ينظروا إلى مسألة تخفيض الأسعار بطرق مغايرة، ماذا تعتقدون مثلاً، إذا خفَّضت شركة سوني أسعارها

بمرتين فجأة على سلعها؟ سيتبادر إلى ذهنكم فوراً أن سلع سوني سيتم استبدالها بموديلات جديدة أو أن فيها عيوباً ما، ولذلك تباع بصورة سيئة. بعد ذلك كان يمكنكم أن تفترضوا أن سوني تعاني من صعوبات مادية. ويمكن كذلك أن تكون مسألة تخفيض الأسعار تشير إلى تدني جودة المنتجات! وأخيراً، كان يمكنكم أن تصلوا إلى نتيجة مفادها أن الأسعار ستنخفض مجدداً وبسرعة.

وكذلك الحال مع رفع الأسعار، فالنتيجة الطبيعية لذلك يجب أن تكون تدهور الترويج، ويمكن أن يكون هذا في نظر المشترين إشارة إيجابية. ماذا كنتم ستعتقدون لو أن سوني رفعت أسعار منتجاتها الأخيرة؟ من جهة، يمكن أن يتبادر إلى ذهنكم أنها أصبحت منتشرة وشعبيه بالنسبة لكل المستهلكين ويمكنكم أن تسارعوا إلى اقتناء هذه المنتجات، مادامت لم تختفِ من السُّوق. أو أن هذه المنتجات تُعد مشتريات مفيدة للغاية، ومن جهة أخرى، كان يمكنكم أن تشكوا في سوني وسعيها لتحديد سعر باهظ بالكاد تتحمله السُّوق.

ردود فعل المنافسين على تقلبات الأسعار

إن الشَّركة التي تتخذ قرار تغيير الأسعار يجب أن لا تفكِّر بردود فعل المشترين فحسب، بل المنافسين أيضاً. وعلى الأرجح إن رد فعل المنافسين سيظهر في تلك الحالات التي يكون فيها عدد الباعة غير كبير، وعندما تكون سلعهم متشابهة فيما بينها وعندما يكون المستهلكون يعرفون جيداً عنها.

كيف يمكن للشَّركة أن تحدد ردود الفعل المحتملة للمنافسين؟ في تلك الحالة التي يكون فيها لدى الشَّركة منافس قوي واحد، ويكون ميالاً أو مستعداً لتقلبات الأسعار بشكل معين، فإن رد فعله من السهل التنبؤ به. إلا أنه إذا أدرك المنافس أي تغيُّر للأسعار كدعوة جديدة ويتصرف انطلاقاً من مصالحه الخاصَّة، فإن الشَّركة عليها أن تحدد في دقة أين تكمن هذه المصالح.

وبما أن المنافس، كما هم المشترون، يمكنه تفسير تغيير الأسعار بشكل مختلف، فإن المسألة تبدو معقدة. فعلى سبيل المثال، إن انخفاض أسعار الشَّركة يمكن أن تُقيَّم من قبل المنافس كسعي للاستيلاء على حصَّة كبيرة في السُّوق. ويمكن أن تكون مدركة إما كمحاولة من الشَّركة لتصحيح أعمالها ومضاعفة حجم الترويج، وإما كمحاولة لإجبار كل العاملين على تخفيض الأسعار ومضاعفة الطَّلب الإجمالي.

عند وجود بعض المنافسين لدى الشَّركة لابد لها من التنبؤ من ردود الفعل المحتملة من قبل كل واحد منهم. وإذا كان المنافسون جميعهم يتصرفون بشكل متشابه، فإن المسألة

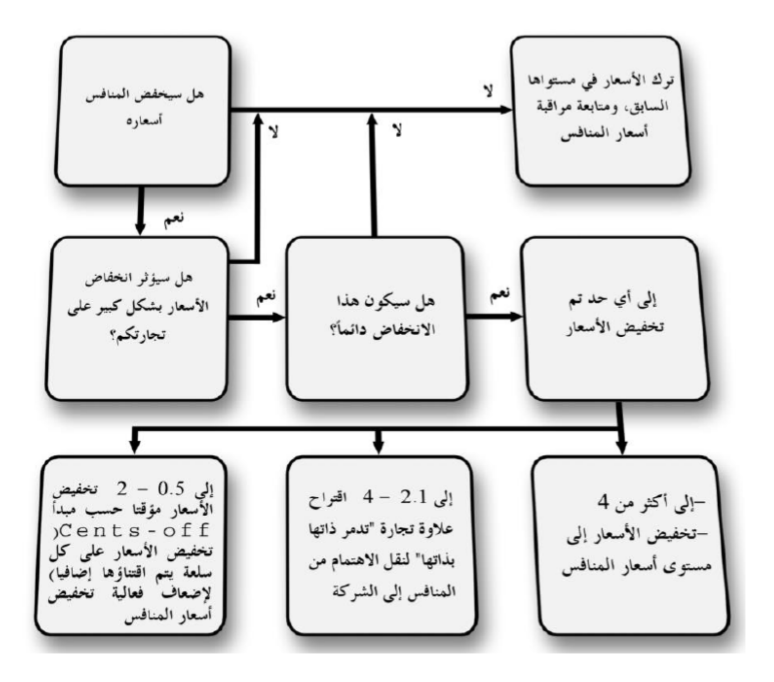
ستؤدي إلى تحليل سلوك منافس تقليدي واحد. وعلى العكس، إذا كان المنافسون يتصرفون بشكل مختلف، أي كل واحد حسب طريقته، لابد من تحليل رد الفعل المحتمل لكل منافس على حدة. وينبغي الإشارة هنا إلى أنه إذا استجاب بعض المنافسين لمسألة تغيُّر الأسعار بشكل متشابه، فإن هناك أساس للتوقع أن الباقين سيتصرفون مثلهم.

رد فعل الشَّركة على تغيُّر أسعار المنافسين

لننظر إلى المسألة من جهة أخرى ونطرح هذا السؤال: كيف يجب على الشَّركة أن تتصرف حيال تغيُّر الأسعار من قبل المنافس؟ من أجل هذا لابد من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة. لأي هدف قام المنافس بتغيير أسعاره – للاستيلاء على حصَّة كبيرة من السُّوق، من أجل الاستفادة من القدرات الإنتاجية، تحديد الأسعار حسب النَّفقات أو من أجل وضع بداية لتغيير الأسعار في مجال العمل كله؟ هل تحمل مسألة تغيُّر الأسعار طابعاً مؤقتاً أم دائماً؟ ماذا سيحدث بحصة السُّوق، وإيرادات الشَّركة إذا قامت باتخاذ إجراءات جوابية؟ وهل ستسعى شركات أخرى لاتخاذ إجراءات جوابية؟ كيف يمكن للمنافسين أن يتصرفوا، وكذلك الشَّركات الأخرى، بالنسبة لكل إجراء جوابي من الشَّركة؟

إضافة إلى دراسة هذه الأسئلة، على الشَّركة أن تقوم بتحليل عميق جداً، إذ من الضروري تحديد مرحلة العمر الزمني لسلعتها، وأهمِّيَّة هذه السِّلعة في إطار تعدد تسمياتها التجارية، ورغبات وموارد المنافسين، وكذلك ردود الفعل الممكنة على تغيُّر الأسعار، إلا أن الشَّركة لا تستطيع دائماً أن تقوم بتحليل شامل للخيارات أثناء تغيُّر الأسعار. والمنافس كان قد استعد طويلاً جداً لقرار تغيُّر الأسعار، وعلى الشَّركة أن تستجيب لهذه الخطوة خلال عدَّة ساعات أو أيام. وعملياً الطريقة الوحيدة لتقليص زمن اتخاذ قرار الخطوات أو الإجراءات الجوابية هي توقع المناورات التسعيرية الممكنة للمنافس والاستعداد مسبقاً لاتخاذ الإجراءات الجوابية بالنسبة لكل منافس.

في الشَّكل 5/2 أوردنا بعض الطُّرق لتقييم وإعداد الإجراءات الجوابية بالنسبة للتخفيض المنافس للأسعار، فمثلاً، إذا قررت الشَّركة أن المنافس خفَّض أسعاره وأن هذا عبارة عن مناورة تسعيرية وأنها ستنعكس سلباً على مستوى ترويجها وأرباحها، يمكن للشَّركة ببساطة أن تتخذ قراراً حول الحفاظ على الأسعار والأرباح في مستواها الحالي. ويمكن أن تفترض الشَّركة أنه، بالحفاظ على الأسعار في مستواها السابق، لن تفقد حصَّة مهمة من السُّوق أو إذا قامت بتخفيض أسعارها، فسوف تفقد جزءاً مهماً من الأرباح. وتستطيع أن تتخذ موقفاً ترقبياً، مؤجلة اتخاذ إجراءات جوابية حتى تلك اللحظة التي ستتوفر لها معلومات أكثر من نتائج مناورة .



الشكل 5/2 : برنامج ردود الأفعال على تخفيض المنافسين لأسعارهم

المنافس السعرية. وفي هـذه اللحظـة تسـتطيع الشَّركـة أن تسـتعد للـذهاب أكـثر بحيـث تـترك وراءها الزبائن الأكثر إفادة لها، وتتنازل عن الزبائن المتمكنين بشكل أقلّ إلى المنافس.

إذا توصلت الشَّركة إلى نتيجة مفادها أن اتخـاذ خطـوات جوابيـة فعالـة مهـم وضروري عليها عندئذ اتخاذ أو تطبيق إحدى الاحتمالات الأربعة.

تخفيض الأسعار: يمكن للمتصدر أن يخفض أسعاره حتى مستوى أسعار المنافس. ويمكن أن تقرر الشَّركة أن السُّوق حساسة تجاه الأسعار وأنها بحفاظها على السعر، تتنـازل عـن حصَّـة مهمة من السُّوق للمنافس الذي يقدم سـعراً متـدنياً جـداً.؟ أو أنهـا تقـرر أن اسـتعادة الحصَّـة المفقودة من السُّوق سـتكلفها كثـيراً جـداً. ويـؤدِّي انخفـاض الأسـعار إلى تـدهور قصـير الأجـل للأرباح، ولذلك تسير بعض الشَّركات بهدف الحفاظ على حصص الأرباح في مستواها السابق إلى تخفيض جودة سلعها ومستوى خدماتها وعلاقاتها في السُّوق، وبالتَّالي ينعكس سلباً على حصـتها في السُّوق في الآفاق الطويلة الأجل. لذا، عند انخفـاض الأسـعار، يجـب عـلى الشَّركـة أن تسـعى لدعم جودة سلعها على مستوى عال.

رفع جودة السِّلعة: يمكن للشَّركة أن تحافظ على الأسعار في مستواها السابق، بحيث يتم تقبل السِّلعة التي تعرضها الشَّركة على أنها ذات جودة أكثر. ويمكن للشَّركة أن تعزز من تأثيرها على المستهلكين، بالتأكيد المستمر على المزايا النوعية لسلعها المتفوقة على أكثر سلع المنافسين رخصاً، ويمكنها أن تعثر أنه من المفيد لها توظيف الأموال في مجال زيادة القيمة الاستهلاكية للسِّلعة أفضل من تخفيضها للأسعار والحصول في النتيجة على أرباح متدنية أكثر.

رفع الجودة وفي الوقت ذاته رفع الأسعار: تستطيع الشَّركة رفع جودة سلعها ورفع الأسعار أيضاً، مقدمة بهذا الشَّكل ماركتها التجارية إلى صفوف الماركات الغالية جداً. وإن الجودة العالية جداً تكون بمثابة مبرر للأسعار المرتفعة جداً، والتي بدورها، تضمن للشَّركة أرباحاً أكثر. ويمكن للشَّركة أن لا تغيُّر من أسعارها على المنتج الحالي، بل طرح ماركة تجارية جديدة في السُّوق وتحتل موقفاً سعرياً عالياً جداً.

طرح ماركة مقاتلة رخيصة في السُّوق: في بعض الأحيان يكون الجواب الأفضل يتمثل في إشباع التشكيلة بسلع رخيصة أو إنشاء ماركة تجارية رخيصة مستقلة، وفي حالة كان القطاع المناسب في السوق، الذي يهدد فقدانه الشركة، حساساً تجاه الأسعار، فإن الإجراءات الجوابية تصبح ضرورية ببساطة. وبهذا الشكل، تصرفت شركة كوداك التي تعرضت لهجوم في مجال الأسعار من جهة فوجي، عندما طرحت أفلام التصوير الرخيصة من ماركة فونتيم.

إن إستراتيجية وتكتيك تحديد الأسعار – عناصر مهمة للمجموعة التسويقية للشَّركة. وقبل أن يتمَّ اتخاذ قرار اختيار الأسعار التي يمكن أن تضمن مزية تنافسية مهمة في إطارات السُّوق المستهدفة، لابد للشركات القيام بتحليل دقيق لعدد كبير من العوامل الداخلية والخارجية. إلا أن الشَّركات ليست حرة في اختيار السِّعر فنشاط الشَّركات في مجال تحديد الأسعار يتم تنظيمه ومراقبته من قبل مجموعة من القوانين، وإضافة إلى ذلك، يؤثِّر على اتخاذ هذه القرارات التسعيرية أو تلك، مجموعة عوامل ذات طابع أخلاقي. وتتعلق إستراتيجية وتكتيك تحديد الأسعار كذلك بالطريقة التي ندفع من خلالها لقاء شراء السِّلع. ومع مرور الوقت إن نفقاتنا سترتبط أقلّ بكمية الأموال التي بحوزتنا وكذلك بأجورنا، الأموال الآن – ليست كل ما نراه أو نشعر به، وهي انتقال إلكتروني للمعلومات من ملف واحد إلى آخر، لذلك إن الأموال تلعب دوراً أقلّ في حياتنا اليومية. في المداخلة 5/3 سنتحدث بالتفصيل عن تغيُّر الأموال.

المداخلة 5/3

عفواً، هل تقبلون الأموال؟

أصبحت الأموال (النقد) الآن خارجة عن إطار الموضة. فأكثر الناس اليوم يدفعون لقاء شراء أشياء صغيرة عن طريق بطاقات الائتمان وليس نقداً، وأصبحوا لا يهتمون برؤية نقودهم حتى عند شرائهم للبنزين لسياراتهم مثلاً، فهم يستخدمون بطاقات الائتمان أيضاً.

وأصبح الناس والشَّركات يفضلون القيام بتجارتهم من دون النقود. حتى إن عامل التمديدات الصِّحيَّة لا يتعامل الآن إلا ببطاقات الائتمان، وهو مستعد أن يشتري كل المواد اللازمة لكم من خلال بطاقته الائتمانية وبعد أن ينهي عمله يطلب منكم تسديد المبلغ إليه.

المجموعة الاحتكارية كابيتال بارتر كوربوراشين البريطانية تنفذ ثلث صفقاتها من خلال مجموعة شركاتها الـ 150 التي تقدم خدماتها لقاء عمليات التسليف التجاري، وليس من خلال النقود. وتشمل نشاطاتها التعامل مع سلع متنوعة ابتداءً من الأغذية في المطاعم لقاء 15 جنيهاً وحتى معدات الكمبيوتر لقاء 15 ألف جنيه إسترليني. والسِّلع الأكثر انتشاراً هي تذاكر الطيران وآلات النسخ والكمبيوترات. والمجموعة ليست موجودة للصّفقات الصغيرة فقط مع الشَّركات الصغيرة، ففي الولايات المتحدة تعقد لوفتهانزا وبلاي تكس ونيتوروك صفقات بقيمة مليوني دولار أكثر.

كما أن شبكة الإنترنت التي تخدم300 مليون شخص و20 ألف شركة، تملك الآن أموالها الخاصة، فالمستهلكون خلال تجوالهم في المحال الإلكترونية للشبكة، يشترون أساساً المعلومات والكتب والألبسة حسب القنوات الإلكترونية. كيف يدفعون إذاً؟ من إحدى طرق الدفع – إدخال رقم بطاقة الائتمان، لكن "القراصنة" (قراصنة الكمبيوتر) يجعلون من هذه الطريقة خطراً على صاحبها، يعتقد لي ستيرن رجل الأعمال من كاليفورنيا، أن لديه جواباً على هذا: "أوَّل بنك إلكتروني في العالم فيرست فيرتشوال هولدينغ بنك. يوجب أن يملك الباعة والمشترون فيه رقماً، وبشراء احتياجاتهم من شبكة الإنترنت، يعرض المشترون للبائع رقم حسابهم – ويتم شراء السِّلعة. ويعلن البائع تدريجياً عن عملية الشراء "بنك فيرتشوال"، الذي يطلب من المشتري التحقق منه بالبريد الإلكتروني، بعد هذا يتم سحب المبلغ المطلوب آلياً من بطاقة ائتمان المشتري.

ولدى شركة ديجي كاش نظاماً مشابهاً لذلك البنك، لكنَّه أبسط بكثير، إذ تعمل أمواله الإلكترونية حسب مبدأ الدفع المسبق ببطاقة الائتمان والمشكلة التي كان عليهم حلَّها هو الأمن من جديد: كيف التحقق من أن الأموال النقدية سوف تستخدم مرة واحدة فقط. تتأكد ديجي كاش من التوقيع الإلكتروني على البطاقة. وتبدي الحكومة قلقها حيال الأموال الإلكترونية، وكيف سيتمكن موظفو الضرائب من أخذ الضرائب على تلك المشتريات؟ إن الأموال الإلكترونية تجعل من حقيقة الأموال لا شيء. فليس فيها قيمة داخلية، إذ هناك وجودها المعنوي فقط. وتطرح الإنترنت سؤالاً: ما الذي يجعل من الأموال ذات قيمة؟ يعتقد رجلا اقتصاد أيرلنديان (براون وفيل) أن النقود ستختفي حتماً، ويرجعون سبب هذا إلى أن النقود الإلكترونية ستحل محل النقود الطبيعية ويؤكدان أن القيمة في النهاية سيتم تقديرها بالوحدة الحسابية.

المصادر:

Neil Buckley, “M&S close to accepting debit card payments”, Financial Times (29 August 1994), p. 6; Motoka Rich, “Abracadabra! It’s the barter magician”, Financial Times (1-2 October 1994), p. 4; Michael Lindemann, “Germany flexible at last on credit cards”, Financial Times (11 November 1994), p.3; Samuel Britten, “Post-Money world on our doorstep”, Financial Times (17 November 1994), p.20; “Electric money; so much for the cachless society”, The Economist (26 November 1994).

الخلاصة

إن تحديد الأسعار عملية ديناميكية جداً، فالشَّركات تعد طريقة لتحديد الأسعار تشمل كل سلعها. ومن وقت لآخر تغيُّر هذه الطريقة وتعدلها بحيث تأخذ بالحسبان الاختلافات في فئات المستهلكين والأوضاع المتنوعة. وبقدر انتقال السِّلعة من مرحلة عمرها الزمني إلى مرحلة أخرى تتغيَّر كذلك إستراتيجية تحديد الأسعار. وتستطيع الشَّركات الاستفادة من إحدى الإستراتيجيات المتعددة التي تحدد العلاقة ما بين السِّعر والجودة. وعند تحديد الأسعار على السِّلعة الحديثة يمكن للشَّركة أن تطبق إستراتيجية "إزالة النخبة"، والتي يكمن جوهرها في تحديد سعر عالٍ بدائي على السِّلعة كي تحقق الأرباح الممكنة من قطاعات السُّوق المختلفة. الطريقة الأخرى لتحديد الأسعار على السِّلع الحديثة هي تطبيق إستراتيجية التوغُّل القوي في السُّوق، والتي يكمن مضمونها في تحديد أسعار متدنية بدائية على السِّلعة بهدف الاستيلاء على أكبر حصَّة في السُّوق.

في تلـك الحـالات التـي تُعـد فيهـا السِّـلعة جـزءاً مـن المصـطلحات والبيانـات التجاريـة المتعددة، يجب على الشَّركة أن تستخدم نظاماً للأسعار يمكن أن يتيح لها رفع سقف الأرباح إلى الحد الأقصى. وعند ذلك تتخذ الشَّركة قراراً حول اختيار الفواصـل السـعرية بـين السـلع، والتـي تدخل في التشكيلة السلعية، وحول تحديـد الأسـعار كـذلك عـلى السِّـلع المكملـة والمسـتلزمات الضرورية والمنتجات الثانوية للإنتاج وعناصر السِّلع.

لكي نأخذ بالحسـبان الفـوارق الموجـودة مـا بـين المسـتهلكين الـذين يشـكلون قطاعـات السُّوق المختلفة، وغيرها من العوامل، يمكـن للشَّركـة أن تسـتفيد أو تطبِّـق إسـتراتيجية تعـديل الأسـعار، وعنـد تطبيـق الإسـتراتيجية الأولى مـن هـذه الإسـتراتيجيات – تحديـد الأسـعار مـع حسومات – تقرِّر الشَّركة تحديد الحسومات على الدفع نقداً. وعند تطبيق الإستراتيجية الثانيـة – تحديد الأسعار التمييزية – تتخذ الشَّركة قرار بيع السِّلعة بسعرين، أو أكثر، متميزين باعتبـار تنوُّع طبيعة المستهلك وخيارات السِّلعة ومكان تواجدها وزمنها.

ولكي تأخذ بالحسبان العناصر الاقتصادية والنفسية للأسـعار، تطبـق الشَّركـة إسـتراتيجية تحديد الأسعار بأخذ العوامل النفسية بالحسبان، وعند ذلـك يكـون السِّـعر بمثابـة مـؤشر عـلى جودة أو قيمة السِّلعة. وعند تطبيق إستراتيجية تحديد الأسعار لتنشيط الـترويج تتخـذ الشَّركـة قراراً حول الاستفادة من المتصدرين الخاسرين لتحديد أسعارها، وهناك إستراتيجية أخرى أيضـاً لتنظيم عملية وضع الأسعار وهي تحديد الأسعار المعتمدة على القيمة، وهي تقوم عـلى عـرض عملية تآلف منطقية ما بين الجودة والخدمة الجيدة بسعر مناسـب للمسـتهلك، وعنـد تحديـد الأسعار حسب التوزيع الجغرافي تتخذ الشَّركة قراراً حول تحديد أسعار مختلفة للزبائن المقيمين في نقاط جغرافية مختلفة، وعند استخدام هذه الطريقة توجد هنـاك مجموعـة مـن الخيـارات البديلة لاختيار الأسعار، بما فيها تحديد الأسعار FOB في مكـان تواجـد السـلعة، وتحديـد سـعر يشمل نفقات التسليم، وتحديد أسعار مناطقية (حسب المناطق) وتحديد أسـعار طبقـاً لنقطـة الانطلاق، وتحديد الأسعار مع تحمل شـخصي لنفقـات التسـليم. وأخـيراً، إن جـوهر إسـتراتيجية تحديد الأسعار المعتمدة على الأسواق الدولية يكمن في تنظيم الأسعار البدائية، بحيث تتناسـب مع ظروف وتوجهات الأسواق الدولية المختلفة.

في تلك الحالات التي تتخذ فيها الشَّركات قـراراً حـول المبـادرة لتغيـير الأسـعار يجـب أن تأخذ بالاهتمام ردود الفعل الممكنة من قبل المستهلكين والمنافسين، وإن رد فعل المستهلك على تغيُّر الأسعار يرتبط بأهمية هذه الخطوة. وأما رد فعل المنافس فيرتبط بسياسة رد الفعـل التـي

يطبقها أو القيام بتحليل دقيق للوضع. والشَّركة التي تبادر إلى تغيير الأسعار يجب أن تتوقع ردود الفعل الممكنة من قبل الموردين والوسطاء والهيئات الحكومية.

إن الشَّركة التي تواجه تغييرات أسعار المنافسين يجب أن توضح وتفسر هدفهم والعواقب المحتملة والفترة الزمنية لهذه التغييرات. إذا تطلب الوضع اتخاذ إجراءات جوابية فورية، يجب على الشَّركة أن تتوقع مسبقاً هذه الإجراءات، ورداً على تغيرات أسعار المنافسين يمكن للشَّركة أن لا تتخذ أي إجراءات، محافظة على أسعارها القديمة، وتخفيض الأسعار على سلعها، وجعل المستهلكين يتقبلون السِّلعة على أنها الأكثر جودة، ورفع الجودة، وفي الوقت نفسه رفع الأسعار.

المفاهيم الأساسية

حسابات ترويج السِّلع

علاوات الجودة

المنتجات الثانوية

الحسومات الموسمية

حسومات لقاء كمِّيَّة السِّلع المشتراة

حسومات لقاء الدفع نقداً

إستراتيجية إزالة النخبة

إستراتيجية تحديد الأسعار من جزأين

تحديد الأسعار التمييزية

تحديد سعر موحد يشمل النَّفقات والتسليم

تحديد أسعار مناطقية

تحديد الأسعار لتنشيط الترويج

تحديد أسعار المنتجات الثانوية

تحديد أسعار مجموعة السِّلع

تحديد الأسعار المعتمدة على القيمة

تحديد الأسعار حسب التوزيع الجغرافي

تحديد الأسعار طبقاً لنقطة الانطلاق

تحديد الأسعار باعتبار العوامل النفسية

تحديد الأسعار في إطار التشكيلة السلعية

تحديد أسعار السِّلع الإضافية

تحديد أسعار المستلزمات الضرورية

الأسعار – المقاييس

مسائل للمناقشة

1- حددوا أي إستراتيجية – إزالة النخبة، أم التوغل القوي في السُّوق – تناسب إحدى المواقف التالية: (أ) مسحوق غسيل جديد إرييل من شركة بروكتر أند غامبل، (ب) حذاء رياضي جديد من ريبوك، (ت) افتتاح مطعم جديد مقابل ماكدونالدز في مركز تجاري. لماذا تُعد هذه الإستراتيجيات صحيحة لهذه الشَّركات؟

2- تعرض أميركان اكسبرس ثلاثة أصناف من السِّلعة – غرين كارد، غولد كارد، وبلاتينيوم كارد – رسم الاشتراك في غرين كاردت= 100 جنيه إسترليني، غولد كارد = 200 جنيه، بلاتينيوم كارد = 300 جنيه إسترليني – ما هي إستراتيجية تحديد الأسعار التي اختارتها أميركان اكسبرس؟ وهل تعتقدون أن هذه الإستراتيجية فعالة؟ ولماذا؟

3- الماركة المتصدرة لتلطيف الأجواء تساوي 2.5 دولار (بسعة 150ملم) طرح المنافس في السُّوق ملطفاً مشابهاً بسعر 1.99 دولار لقاء الزجاجة (300ملم)، وأصبحت الماركة رقم 1. ناقشوا العناصر النفسية لهذه الإستراتيجية في تحديد الأسعار.

4- الصيغة الكيميائية للتبييض تحتوي على الكلور، وهذا موجود في كل الماركات. حددت شركة كلوريكس علاوات تجارية على هذا المنتج، وحتى الآن مازالت المتصدر الوحيد في بعض الأسواق. فسروا النتيجة التي يجب التوصل إليها حول أهمِّيَّة اسم الماركة التجارية. حللوا المشكلات الأخلاقية التي تظهر نظراً لتطبيق إستراتيجية تحديد الأسعار هذه.

5- منتجو الألبسة والحلويات وغيرها من السِّلع الاستهلاكية يواجهون أحياناً مشكلة المنتجات الثانوية – الجانبية – جودة متدنية مثلاً، والتي لا تلبي احتياجات المستهلكين أو البائعين، إلا أن لهذه المنتجات أيضاً سوقاً خاصة بها، ما هي إستراتيجية تحديد الأسعار التي يجب تطبيقها في هذا الشأن؟

6- تباع آلات طهو القهوة في محل في لندن بسعر أقلّ من 20 جنيهاً إسترلينياً، وفي محل

في سنغافورة تباع هناك بـ 80 جنيهاً إسترلينياً. كيف تبررون اختلاف الأسعار هذا؟ سمّوا السِّلع التي تخضع لهذا الأنموذج من تحديد الأسعار الدولي.

تثبيت المعلومات

1- زوروا محلاً تجارياً محلياً، عاينوا بعض أصناف السلع، اهتموا بأحجامها وأسعارها في إطار الأصناف التجارية. حددوا، هل أحجام الأغلفة متطابقة مع غيرها من الماركات التجارية. اعثروا على نماذج حيث غلف المنتج سلعه بشكل أقلّ كي: (أ) يخفض الأسعار، (ب) رفع الأسعار. هل هناك أمثلة (أ) حيث يتم فرض علاوات على الكمِّيَّات الكبيرة، وأمثلة (ب) حيث يقومون بحسومات لقاء الكمِّيَّات الكبيرة؟ لماذا اختار المنتجون هذه الإستراتيجيات: وهل هي فعالة ومتى ستكون فعالة؟

2- أنتم تعرفون على الأرجح التصفيات الموسمية التي تحدث في الوقت ذاته من كل عام. وأمثلتها يمكن أن تكون "التصفيات الصيفية" و"تصفيات أعياد الميلاد" و"تصفيات رأس السنة". لماذا يقوم تجار التجزئة بهذه التصفيات كل عام؟. وهل تكون هذه التصفيات فعالة في الأوقات العادية، للتميز عن المنافسين؟ لماذا؟ وإلى أي حد تُعد إستراتيجيات تحديد الأسعار مع حسومات، فعالة؟

18- Tony Patey, “Lufthansa lends an ear to passengers”, The European (29 April –5 May 1994), p. 22.

19- “The Manufacturing myth”, The Economist (19 March 1994), p.98-99; Ronald Henkoff, “Service is everybody’s business”, Fortune (27 June 1994), p.48-60.

20- Leonard L. Berry, “Services marketing is different”, Business (May-June 1980), p.24-30; Karl Albrecht, “At America’s Service” (Homewood, IL: Dow-Jones-Irwin, 1988); William H. Davidow and Bro Uttal, “Total Customer Service: The Ultimate Weapon” (New York: Harper & Row, 1989).

21- Theodore Levitt, “Marketing intangible products and product intangibles”, Harvard Business Review (May-June 1981), p.94-102.

22- James L. Heskett, “Lessons in the service sector”, Harvard Business Review (March-April 1987), p.122-124; E. Gummesson, Quality Management in Service Organizations (New York International Service Quality Association, St. John’s University, 1993).

23- R. T. Rust and A. J. Zahorik, “Customer satisfaction, customer retention, and market share”, Journal of Retailing, 69, 2 (Summer 1993), p.193-215; James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr and Leonard A. Schlesinger, “Putting the service profit chain to work”, Harvard Business Review (March-April 1994), p.164-174.

24- Joaseph Cronin, Jr, and steven A. Taylore, “Measuring service Quality: a reexamination and extension”, Journal of Marketing (July 1992), p. 55-68; R. J. Allio and J. M. Patten, “The market share/excellence equation”, Planning Review (September-October 1991), p. 15; David Ballantyne, Martin Christopher and Adrian Payne, “Improving the quality of services marketing: service (re)design is the critical link”, Journal of Marketing Management, 11 (January/February/ April 1995), p.7-24.

25- Stephen S. Roach, “Services under siege – the restucturing imperative”, Harvard Business Review (September-October 1991), p. 83; Leonard A Schlesinger and James L. Heskettt, “The service –driven service company”, Harvard Business Review (September-October 1991), p. 72-81.

26- John Paul Newport, “American Express: service that sells”, Fortune (20 November 1989), p. 20; Frank Rose, “Now quality means service too”, Fortune (2 April 1991), p.97-108.

27- Parasuraman et al., “A conceptual models”, Op. Cit.

28- Christian Gronroos, “Internal marketing – Theory and practice”, in T. M. Bloch, G. D. Upah and V. A. Zeithaml (eds.), Services Marketing in a Changing Environment (American Marketing Association, 1985); Leonard Berry, Edwin F. Lefkwith, and Terry Clark, “In services. What’s in a

name?", Harvard Business Review (September-October 1988), p.28-30; Richard J. Varey, "A model of internal marketing for building and sustaining a competitive advantage", Journal of Marketing Management, 11 (January/February/April 1995), p.41-54.

29- Christopher W. L. Hart, James L. Heskett, and W. Earl Sasser, Jr, "The profitable art of service recovery", Harvard Business Review (July-August 1990), p. 148-156.

30- James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr, and Christopher W. L. Hart, Service Breakthroughs (New York: Free Press, 1990).

31- Nora E. Field and Ricardo Sookdeo, "The global service 500", Fortune (26 August 1991), p. 166-170; Tom Hayes, "Services go international", Marketing News (14 March 1994), p. 14-15; "Schools brief: trade winds", The Economist (8 November 1997), p. 124-125.

32- Michael R. Czinkota and Iikka A. Ronkainen, International C. Gronroos, Strategic Management and Marketing in the Service Sector (Bromley: Charwell-Bratt, 1985), p. 38-40; A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry, "A conceptual model of service quality and its implications for future research", Journal of Marketing, 49 (Fall 1985), p. 41-50; Valarie Zeithaml, Leonard L. Berry and A. Parasuraman, Delivering Service Quality: Balancing customer perceptions and expectations (New York: Free Press, 1990); Parasuraman, Zeithaml and Berry, "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research", Journal of Marketing 58 (January 1994), p. 111-124.

33- Marketing, 2nd edn. (Chicago, Il: Dryden, 1990), p. 679.

34- Lee Smith, "What's at stake in the trade talks", Fortune (27 August 1990), p. 76-77.

مواقف للتحليل

"أميزر – مذاق مرعب، لكننا نحاول تغييره"

"أميزر" هي عبارة عن مقبلات جديدة حادة المذاق من الذرة، وأسلوب تحضيرها شبيه بتحضير مواد أخرى من الذرة المخصصة للإفطار، إلا أنه يجب بيعها على أنها مقبلات. و"أميزر" يشبه رقاقات البطاطا، كما أن نفقات إنتاجها أكثر من نفقات الرقاقات، لكنها مفيدة للصحة لأنها تحتوي على الحريرات والقليل من الكوليسترول. ومذاق "أميزر" كما يقول عنه المستهلكون مرعب، وهذا ما دفع قسم البحوث والدراسات على العمل على تحسين مذاقه. وكان الهدف في ذلك الوقت يكمن في إنتاج سلعة ذات مذاق يحظى برضا المستهلكين – أي طبيعي، وحلو وحامض.

على الرغم من أنه كان مخططاً في البداية لإنتاج "أميزر" استخدام الطاقة الاحتياطية للمصنع، توضح فيما بعد أنه لابد من إنشاء معمل متخصص لهذا. وهذا يؤدِّي إلى نفقات تقدر بـ ألف وخمسمائة دولار لإنتاج طن واحد من أميزر، دون حساب قيمة رأس المال. وباعتبار أن مبيعات رقاقات البطاطا (الشيبس) تبلغ ثلاثة آلاف دولار لقاء الطن الواحد، فإن المدير المسؤول عن إنتاج السِّلعة كان واثقاً في ربحية هذه السِّلعة الجديدة.

إلا أن الثقة اختفت، عندما تمَّ عرض سعر المنتوج نتيجة الأبحاث المادِّية والسوقية. وطالب مسؤول الشؤون المالية بأن يحدد سعر يمكنه أن يغطي تماماً النَّفقات الموظفة إضافة إلى 20% كعلاوات. والسعر المقترح قدر بــ 2.6 ألف دولار لقاء الطن الواحد، مما يمكن أن يحقق إيرادات تقدر بـ 180 ألف دولار لقاء 300 طن من المبيعات السنوية.

لكن رأي المسؤول عن القسم المالي لم يتوافق مع رئيس قسم المبيعات، الذي اقترح أن يكون سعر طن "أميزر" بـ 100 دولار أقلّ من سعر رقاقات البطاطا. وأكد أنه بوجود تفوق سعري فقط، يمكن الوصول إلى حجم المبيعات المخطط له مسبقاً في ظروف المنافسة. واعتقد رئيس قسم المبيعات أن السِّعر البدائي المتدني يعوض نفقات الباعة والمتعلقة بضرورة فرز أو تخصيص مكان إضافي على الرفوف لوضع "أميزر" وهو يحتاج إلى مكان أكبر بـ 20% من المكان المخصص لرقاقات البطاطا.

إلا أن آراء المختصين بالتسويق قد أزعجت كذلك المدير المسؤول عن المبيعات. وعوضاً

عن وضع سعر واحد، عرض مجموعة من الأسعار وأحجام المبيعات، وكذلك بعض المعلومات المالية، مما أثار استياء مسؤول القسم المالي:

السِّعر (ألف دولار)	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5
حجم المبيعات (طن)	400	350	280	200	100

كما قدر المسوّق كذلك النَّفقات السنوية الدائمة من حيث التوظيف في 300 ألف دولار ورأس المال المستثمر أيضاً، والتي ترتبط بكمية الإنتاج في العام:

حجم المبيعات السنوية (طن)	400	350	280	200	100
الاستثمارات (ألف دولار)	2.25	2.0	1.65	1.2	0.6

أعتقد أنكم تعرفون أن الأرباح المتوسَّطة من رأس المال المستثمر تقدر بـ 15%- أشار إلى ذلك مسؤول القسم المالي.

رائع، - قال المدير المسؤول – لكن ما هو السِّعر الذي يجب وضعه؟

هذا يرتبط بالشيء الذي تريدون تحقيقه – أجاب المسوّق.

الأسئلة

1- قيموا عروض موظفي الشَّركة حول تحديد الأسعار.

2- من خلال أي معيار يجب اختيار السِّعر المناسب.

3- ما هو السِّعر الذي يحقق أكبر الأرباح الإجمالية، والأرباح من رأس المال وأرباح صافية، والقيمة العامة للمبيعات وحجم المبيعات.

4- ما هو السِّعر الذي كان يمكنكم اختياره على أساس تحليل القيمة المضافة ولماذا؟ ما رأيكم حول قدرات المناورة لدى السِّعر المحتمل؟

5- لنفترض أن سعر هذه السِّلعة – 3.5 ألف دولار لقاء الطن الواحد. ما هي الإستراتيجية الدعائية التي كان يمكن أن تكون مناسبة في حال كانت نتائجها كالتالي:

الدعاية (ألف دولار)	256	50	100	200	400
حجم المبيعات (طن	180	210	280	360	420
الاستثمارات (ألف دولار)	1.1	1.25	1.65	2.05	2.3

6- كيف يؤثِّر السِّعر على المستوى المحتمل للدعاية.

المصادر: مقتبسة من المعلومات الداخلية للشَّركة. والأسماء والأسعار تمَّ تغييرها لأسباب تجارية.

تعميم ما تمَّ دراسته

"ستينا سيلنيك" ضد "لوشوتل"، "أوروستار" وغيرها

في تموز عام 1994 توقعت شركة ستينا سيلنيك، شركة نقل سويدية، تحقيق نتائج افتتاح نفق المانش بين مدينتي فولكستون وكالي. وقد تدهورت أسعار عبور النفق بالمقارنة مع عام 1993 إلى 20%، دون النظر إلى أنه تمرُّ أربعة قطارات فقط تابعة لشركة أوروستار باتجاه لندن – باريس وبالعكس. في بعض الحالات كانت المنافسة حادة جداً، إذ كان من نتائجها أن بدأت دعوة قضائية بين شركات الملاحة الفرنسية بريتاني فيري والإنكليزية P,O، كانت المشكلة تكمن في أن شركة PO الإنكليزية قدمت للمسافرين الفرنسيين أجرة مخفَّضة لقاء العبور (49 فرنكاً) شريطة العودة خلال 3 أيام بالطريق الرئيسي من شيربور وغافرا (فرنسا) إلى بورتشموث (بريطانيا)، وللحصول على الحسومات كان على المسافرين أن يجمعوا ثلاثة كوبونات من صحيفة ويست فرانس المحلية التي شملت كل المنطقة الأساسية بخدمتها.

تقدمت بريتاين فيري إلى محكمة تريبونال دوكومرس في رين، بدعوى ضد PO بسبب تحديد أسعار تؤدِّي إلى الخسائر. وبما أن مالكي بريتاني فيري – وهم أربعة آلاف مزارع فرنسي ومجالس محلية، يتمتعون بتأثير قوي في هذا الجزء من فرنسا، والاتهام الأساسي من قبل بريتاني فيري كان يكمن فيما يلي: "الأسعار اللصوصية التي تخرق القوانين الفرنسية، إذا تمَّ إثبات أنهم يسعون إلى التخلص من المنافسين". وتؤكد الشَّركة أن الانخفاض الكبير في التعرفة المتَّخذة إلى 75% في أوقات الذروة في الصيف، لا يتيح تحقيق الإيرادات المتوقعة. ولجأت PO إلى المحكمة برجاء الاعتراف بعدم إمكان اتخاذ القرار أو الحكم، لأنه لا يمكن تنظيم أسعار العبور عندما تنقل بعض السفن 1600 مسافر، وبعضها الآخر ليس أكثر من عشرة مسافرين، ويؤكد الخبراء الصناعيون أن الشَّركات بإمكانها مضاعفة الأرباح من خلال مسافري الدرجة الرخيصة والذين ينفقون الكثير من الأموال على الطعام والشراب وشراء التذكارات أثناء الرحلة.

دخلت ستينا سيلنيك في صراع في نهاية الموسم الصيفي، عندما انخفضت رسوم تعرفة النقل في بريطانيا إلى جنيه إسترليني. وطالبت لجنة مالكي السفن الفرنسية واتحاد البحارة

المتعاون معها، طالبوا بأن يقوم الاتحاد الأوروبي بوضع تعرفة مخفضة لاجتياز النفق. وطالبوا كذلك بحظر كل أعضاء الفريق الذين يتحدثون اللغة الفرنسية بهدف الأمن والسلامة: "نحن نعرف أن واجبنا هو طلب أجرة مناسبة حسب الإمكان لقاء العبور، وهذا ما نقوم به فعلاً – ونحن نتطور بفضل المنافسة التي تحمل الفائدة لنا وللمستهلك، وسنقف بحزم ضد كل رغبة مخالفة لذلك". وأضافت ستينا سيلنيك: "كان من غير المنطقي رفع الأسعار في هذه الصناعة المميزة بتعدد المنافسات". وأجابت لجنة مالكي السفن الفرنسية على هذا الأمر قائلة: "لا يدخل في مخططاتنا أن نكون محميين – الدفاع يكون في حال تمَّ وضع جمارك أو أي قيود أخرى تجارية. والبحث عن طرق للحفاظ على عمل البحارة الفرنسيين – ليس عبارة عن حماية". ولدى شركة بريتاني فيري مشكلات أخرى أيضاً. ففي عام 1993 فقدت 90 مليون فرنك بتداول 500 مليون فرنك وحصلت على قرض بمقدار 1.4 مليون فرنك.

المنافسة في البحر

تشغل ستينا سيلنيك 30% من السُّوق التي تضمن اجتياز القناة، أي تنقل سنوياً 30 مليون مسافر، وشركة PO تُعد المتصدرة في هذه السوق، إذ تبلغ حصتها 42%، وتحتل بريتاني فيري المكانة الثالثة بحصة تقدر بـ 9%. والشَّركات الأخرى هي سالي لاين تدخل في عائلة شركة إيفون أوغرب الفنلندية، وهوفر سبيد (البريطانية) – ولدى كل منها 7% من السُّوق. وتتميز هوفر سبيد عن غيرها من الشَّركات الناقلة في أنها تستخدم السفن والزوارق الآلية عموماً، وليس السفن الصغيرة. وهناك أيضاً 40 مليون مسافر يسافرون بالطائرة عبر هذه القناة. وتسيطر في السُّوق الرحلات القصيرة، حيث يتم عبور النفق لامانش. ومن بين 24مليون مسافر من بريطانيا وفرنسا 16 مليون، يفضلون طريق دوفر كالي أكثر. ومن بينهم تسعة ملايين يستخدمون خدمات PO، وستة ملايين – ستينا سيلنيك، ومليون – هوفر سبيد. وعلى الرغم من الدعاية الضخمة والسعر المناسب للمستهلك فإن سالي لاين وبريتاني فيري لا تُعدان من المنافسين الأساسيين في هذه النقليات / الرحلات القصيرة.

إن الطُّرق القصيرة تجذب أكثر كلا المنافسين القويين. ففي عام 1983 حصلت PO على 77 مليون جنيه. ومع هذا فإن PO ترتبط بالمبيعات المعفاة من الضرائب والتي تقدر بـ ثلث الإيرادات. وسوف تتقلص السُّوق، فهدف النفق الأوروبي هو جذب 40 مليون مسافر إلى السُّوق حتى عام 1996، وهؤلاء هم الذين كانوا يعبرون الخليج عبر البحر. وحسب رأي أحد المراقبين البريطانيين، إذ قال: "يمكن أن يتسع الطريق لستة سفن، مع فاصل زمني بـ45 دقيقة. ونتيجة

هذه المنافسة اضطربت أوضاع شركة أولا لاين، فرع الشَّركة الألمانية ت ت لايـن، التـي قلصـت من نشاطها في أيار 1994، وبقدر الخوف من ظهور النفق تحت بحر المـانش احتـدت المنافسـة والمواجهات من أجل الطُّـرق القصـيرة، وكانـت سـتينا سـيلنيك وPO تـأملان باسـتخدام الطُّـرق الطويلة الأقل تنافساً. ومن أجـل هـذا اشـترت PO المراكـب الفارهـة للشركـة أولا لـلصراع ضـد بريتاني فيري على طريق بورتسموت – هافر.

إن نفق المانش لن يؤثِّر بشكل متساوٍ في كل طرق المراكـب، وإن الرحالـة أو المسـافرين بين إنكلترا وغرب فرنسا وأسـبانيا يمكـن أن يتجـاوزوا لنـدن وجنـوب غـرب إنكلـترا، باسـتخدام المراكب على الطُّرق المرتبطـة بسـاحل بريتـاني وأسـبانيا. وكـذلك الحـال مـع المسـافرين الـذين ينطلقون من المناطق الوسطى في إنكلترا وشمال إنكلترا، فهم يستطيعون اختيار طريق السـاحل الشرقي إلى النقاط الأوروبية الشمالية، ومشكلة هذه الطُّرق – الزمن. فالمراكـب تتحـرك بـبطء، وتأخذ الرحلة وقتاً يقدر بعدة ساعات وحتى يـوم كامـل، طبقـاً للطريـق. وهـذا يعنـي نفقـات إضافية للخدمة وتوفير الراحة والسفن الكبيرة، ومن هنا بالطبع، القيمة العليا. لكن على الـرغم من هذا، فقد تمَّ إنفاق 27 مليون جنيه إسترليني لبناء ميناء جديد في الهـافر، وحصـلت مدينـة ديب على ستة ملايين جنيه من الصناديق المحلية لدفع أجرة المرسى الجديد.

يأمل أصحاب المراكب أن يحافظوا على الجزء الأكبر من التجارة في الطـرق، وتنقـل هـذه المراكب سنوياً عبر الخليج أربعة ملايين سيارة و170 ألف باص و1.3 مليون وسائل نقل تجارية. ولـدى اسـتفتاء 102 مـن رؤسـاء شركـات النقـل أوضـحوا أن سـائقي 62% مـن شركـات النقـل سيفضلون على الأرجح المراكب، بينما يفترض 84% أن المراكب يمكـن أن تقـدم شروط للخدمـة أفضل من النفق. "كنا نـتصرف بسـهولة مـن دون النفـق، لا أرى هنـا فارقـاً كبـيراً، غـير السِّـعر الجديد" - هذا ما قاله أحد أصحاب شركات النقل.

إن نقل السكان بين الدول الأوروبية قد خلق عملاً جديداً لشركات النقـل، فالبريطـانيون يعبرون الخليج لشراء المشروبات الكحولية من فرنسـا، حيـث أسـعارها أقـلّ مـما هـي عليـه في بريطانيا. وتقول إحصائيات جمعية تصنيع النبيـذ والمشروبـات الكحوليـة أن 9% مـن مبيعـات النبيذ الوطني و15% من البيرة في البيوت البريطانية، تُعد بمثابة مشتريات خاصة لا يدفع عليها الضرائب في بريطانيا. وتأتي أغلبية هذه المشروبات في أيام الآحاد وأسواقها المنتشرة في كل أرجاء فرنسا.

المنافسة تحت الماء وفوقها

خلق نفق المانش مشكلتين تجاريتين أمام شركة ستيناسيلنيك و أوروستار ولوشوتل. وتُعد أوروستار شركة نقل سكك حديدية للمسافرين، والعاملة بشكل أساسي في الخطوط الأساسية من لندن – بروكسل، ولندن – باريس. وأما لوشوتل فهي تشحن السيارات، وسيارات النقل التجارية، كما تنقل السائحين والمسافرين من فولكستون إلى كالي.

وإن مسألة تحديد الأسعار في أوروستار تكمن في جذب المسافرين من رجال الأعمال من كل العواصم الأوروبية، حيث يلاحظ كثافة كبيرة على الخطوط الجوية. وقيمة تذكرة الدرجة الأولى من لندن إلى باريس في شركة أوروستار تقدر بـ195 جنيه إسترليني. وبهذا الشَّكل، تقف الشَّركة في وجه شركة بريتش إيرواز، وإيرفرانس، حيث تساوي التذكرة 318 جنيه إسترليني. ومع هذا فإن كلا السعرين أكثر بكثير بـ78 جنيهاً إسترلينياً (قيمة تذكرة السفر بالقطار من الدرجة الأولى)، والتي تعرضها بريتش رايل وستينا سيلنيك و"س ن س ف"، لقاء العبور من وسط لندن إلى وسط باريس. إلا أنه لدى أوروستار تذاكر أكثر رخصة (95 جنيهاً إسترلينياً).

تسعى أوروستار إلى الحصول على نسبة 60% من حركة النقل ما بين لندن – باريس، ولندن – بروكسل، لكن بريتش إيرواز ترى في أوروستار على أنها لاعب دوري في السُّوق وقادرة على المنافسة، وتأمل شركات الطيران أن أوروستار ستكون خصماً للرحلات من مطارات لندن. لكن العديد من الرحلات اليومية إلى باريس تتم من مدن بريطانيا المختلفة. وكذلك الحال مع بريتش ميدلاند شركة الطيران المحلية، فهي واثقة من نفسها، وتؤكد أن أوروستار ستمتلك مزية الابتكارات، لكنها لن توقف تطوُّر عمليات النقل الجوي. فقد حقَّقت شركة الطيران هذه 27% من الزيادة السنوية للطَّلب على الخدمات الأوروبية في الربع الأخير من عام 1994، وإن شركة بريتش ميدلاند متأكدة من أن محطات السكك الحديدية في المدن تستهدف أوروستار وسابينا.

بسرعة وبشكل فاخر ورخيص

يعتقد مستشارو هيلي وباكر أن أيام المراكب ورحلات النقل الجوي القصيرة زاهية جداً. وهما تعلنان: "من الجيد التذكر الآن أنه لقطع مسافة أكثر من 300كم فإن طريق السكك الحديدية اقتصادي أكثر من طرق السيارات". وسوف تنافس السكك الحديدية النقل الجوي

لنقل المسافرين في أوروبة، ومع طرق السيارات لنقل الشحن. ومدركة أهمِّيَّة السرعة العليا للنقل، أعدت الدول الأوروبية مخططاً لتطور طرق السكك الحديدية السريعة ومحطات القطارات في جميع أرجاء أوروبة. والمنشآت الضخمة والجديدة ذات ميزة النقل السريع وضعت الآخرين في أزمة. فالقطار الأسباني السريع AVE قلص من زمن النقل بين مدريد وسيفيليا (471كم) من 5 ساعات و55 دقيقة إلى ساعتين و40 دقيقة.

- لقد احتل القطار السريع كل السُّوق تقريباً. وقبل ظهور *AVE* في هذه الطريق، سافر 51% من المسافرين بالسيارات و20% فقط بالقطار. والآن تشير الإحصائيات إلى أن 39% بالسيارات، و44% بالقطار.
- تلقَّى النقل الجوي ضربة كبيرة من القطارات السريعة. وبسبب *AVE*، فإن جزءاً من حركة النقل على هذه الطريق والخاصَّة بـ إيبيريا تقلَّصت من 18 وحتى 7%.
- القطارات السريعة تجذب المستهلكين الجدد: 24% من المستفيدين من خدمات *AVE* لم يسافروا سابقاً من مدريد إلى سيفيليا. وكان مخططاً سابقاً أن يتمَّ نقل ستة ملايين مسافر في السنة بالقطار من باريس إلى ليون، لكن في عام 1993 أصبح هناك 21 مليون مسافر.

وكذلك قامت أوروستار بتقليص زمن النقل، والآن تأخذ حركة النقل على أوروستار من لندن إلى بروكسل 3 ساعات و15 دقيقة، وهذا الوقت سوف يتقلص أكثر بتأثير منافسة الخطوط الحديدية البلجيكية والبريطانية، وزمن النقل على لوشوتل سيقدر بـ35 دقيقة، وفي ساعة الذروة ستكون هناك أربع رحلات نقل، زد على ذلك لن تؤثِّر فيها حالات الطقس أو الأمواج في البحر ولا المد أو الجزر. ولدعم منافسة PO يتم تحريك 25 حركة نقل بحرية في اليوم و"الزمن المحدد حتى 105 دقائق من الأوتوستراد إلى الأوتوستراد"، وتسعى كذلك لزيادة السرعة ولذلك قدمت عربات جديدة سريعة جداً على طريق فولكستون – بولونيا".

إن خطر نفق المانش خلق أشكالاً أخرى من المنافسة من خلال تخفيض الأسعار وزيادة السرعة. فقد وسعت سالي لاين من خططها البحرية للمسافرين المياومين. كما بدأت الشَّركات الأخرى مثل لوشوتل وPO بعمليات تحسين خدماتها وآلياتها لجعلها أكثر راحة وجاذبية للمستهلكين، كما لجأت إلى تخفيض أسعارها لتصبح قادرة على منافسة الشَّركات الأخرى.

خرق كل القوانين

بعد سنة من استخدام نفق المانش كان صعباً جداً مقارنة القدرة التنافسية مع الإمكانات المادِّية. وبامتلاكه لـ35% من أسهم الطُّرق القصيرة، بقي النفق غير جاذب بشكل كافٍ ولم يستطع إيقاف الخسائر التي لم تستطع تفاديها. وبالقيام بمحاولة التنافس مع إحدى المؤسسات التجارية، زاد مالكو المراكب من نفقاتها عند استخدامهم للمراكب الكبرى والأكثر سرعة وكانوا يسعون لشراء اليخوت المزودة بشكل جيد. وشجعت المنافسة على زيادة كمِّيَّات المسافرين إلى 35 مليوناً في عام 1997، مقارنة مع 22 مليوناً قبل عشر سنوات. وزاد عدد الأشخاص الذين يعبرون المانش من فرنسا والدول الأوروبية الأخرى الذين يشكلون الآن 30% من جميع المسافرين وبالنسبة للعديد من المسافرين، فإن السبب الرئيسي للسفر هو زيارة المحال التجارية التي لا تفرض الضرائب، فهي قليلة جداً وبإمكانهم تعويضها.

قضية ستينا

تواجه ستينا سيلنيك عواصف بحرية في الخليج، لكنْ؛ ليس هناك شيء مخيف أكثر من عاصفة المنافسة، وهي لم تشهد مثلها أبداً. هل وصلت السُّوق القائمة على اجتياز القناة، إلى الانحدار؟ إذا كان الجواب نعم، كيف ستقنع ستينا إذاً المستثمرين أنها بحاجة إلى المنافسة بشكل فعال أكثر؟ وهل ينبغي لها أن تخفض الأسعار كي تتناسب مع أسعار PO على سلعها الرخيصة أو استثمار الأموال في تجديد المراكب لتقديم خدمة عالية الجودة؟ وهل تستطيع مقارنة أسعارها جيداً مع تحقيق الأرباح من مشتريات المسافرين على المراكب، أم عليها التركيز على الخدمة الأكثر كفاءة وتأهيلاً، كما تقوم بذلك لوشوتل؟ احتمال واحد فقط – الاستثمار في السفن الجديدة تماماً. كانت هناك فرصة للتغلب على المنافسة، بشراء سفن ضخمة سريعة جداً ومجهزة بشكل رائع بقيمة 130 مليون جنيه إسترليني للواحدة. وهذه السفن بحجم ملعب كرة قدم بسرعة 40 عقدة. وكل واحدة منها يمكنها أن تنقل وسائل نقل وباصات وسيارات إضافة إلى 1500 مسافر. وفيها غرف كبيرة للراحة، وبار ومطاعم وكافتيريا ومحال تجارية، وهي تصلح في كل حالات الطقس. وهل على ستينا كما هو الحال مع PO أن تستثمر في المحطات البحرية الجديدة، بامتلاكها أكبر المساحات الأرضية لها؟ وماذا سيحدث بعد 30 تموز 1999، عندما سيتم فرض الضرائب؟ من الممكن أن المنافسة من قبل النفق ستنخفض.

بتحليل كل ما قيل سابقاً، قدمت لندن وكونتيننتال رايل واي اقتراحاً مفاده أن نقل الأشخاص بالقطار من لندن وحتى النفق يتطلب 1.2 مليار جنيه إضافي كقروض تسليفية لعشر سنوات قادمة، باستثناء تلك التي قدمت سابقاً والتي تقدر بـ1.8 مليار. وكان هناك طلب بأخذ 100 جنيه إسترليني من كل مسافر خلال الفترة أي من خمس ملايين مسافر في السنة، رفضت الحكومة وهددت بتأميم شبكة الخطوط الحديدية بما فيها أوروستار، خلال 30 يوماً.

الأسئلة

1- فسروا الحسومات الكبيرة لـ *PO* وإستراتيجية تحديد الأسعار لدى أوروستار.
2- هل شركة بريتاني فري محقة، عند حديثها أن الضرائب لا تسمح بتحقيق الأرباح؟
3- هل على ستينا سيلنيك أن تلحق بـ *PO* وتخفض الأسعار؟ وماذا يمكنها أن تفعله أيضاً؟
4- هل حسومات *PO* متناسبة مع إحداث مواقع للسفن الفاخرة؟
5- ماذا يعين لوشوتل في إخراج سفنها من اللعبة بتخفيض الأسعار؟ هل سيحقق لـ لوشوتل نصراً على المراكب وعلى مزاياها في مجال السرعة؟
6- هل تستطيع ستينا، بوضعها أسعاراً عالية أكثر من *PO*، أن تترك السُّوق في أي وقت، وفي أي مكان وفي أي ظروف؟ ما هي الإستراتيجية التي يمكن أن تطبقها؟ وهل عليها القيام بتلك الأعمال التي كانت بها *PO*، ويمكن، عليها أن تقوم ببعضها فقط، أو القيام بشيء آخر تماماً، أو تتصرف مثلما تصرف أولا لاين، أي الخروج من السوق؟

المصادر:

"Rough waters for P&O", Marketing Business (June 1990), p. 4; Charles Batchelor, "Freight companies to shun the tunnel", Financial Times (7 March 1994), p. 7; Tom Burns, "Madrid-Seville fast rail link heads for profit", Financial Times (15 March 1994), p.2; "Cross-Channel booze: glug glug", The Economist (23 April 1994), p.30-31; Julie Read, "Cut-price ferry fare sparks all-out war", The European (1-7 July 1994), p.1; Chris Murphy, "A severe case of tunnel vision", Marketing Week (2 September 1994), p.21-22; Lan Flectcher, "French sailors move to stop $1 ferry bargain", Today (20September 1994), p.1-2; "Tunnel vision", EuroBusiness (October 1994), p.18; Charles Bachelor, "Watch out, the drive ahead could be rough", Financial Times (3 October 1994), p.14; Clive Branson, "The importance of being well connected", The European (21-27 October 1994), p.25; Roderick Oram, "A stiff one for drink lobby", Financial Times (22-23 October

1994), p.6; Tony Patey, "Battle of the Channel that breaks every rule", The European (20 June 1996), p.21; Jon Rees, "That sinking feeling", Marketing Week (8 March 1996), p.38-39, Jon Rees, "Ferry operators plan sea-change", Marketing Week (26 July 1996), p.24-25; Charis Gresser, "Channel rail link in disarray", Financial Times (29 January 1994), p.1.

الفهرس

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس

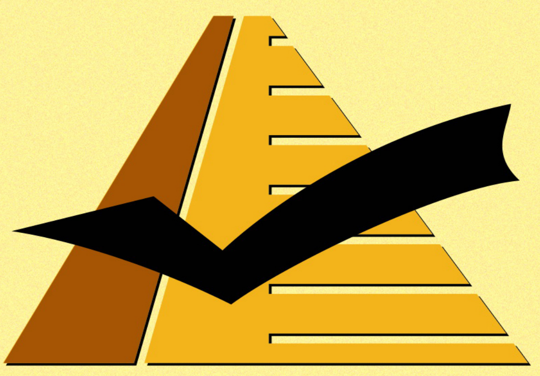
هذا الكتاب ...

يتناول هذا الجزء من كتاب التسويق العنصر الأول من المجموعة التسويقية وهو))السلعة((من جوانبها كافة، ولاسيما من حيث تلبية متطلبات المستهلكين، والمشكلات التي قد تظهر عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالسلعة ذاتها، والعوائق التي على المسوِّقين التغلب عليها على ضوء التغيير السريع الذي هو إحدى أهم سمات الأسواق المعاصرة، والذي يفرض على المنتجين إنتاج وطرح سلع جديدة بشكل دائم تواكب هذا التغيير. كما يفرض على مديري التسويق أن يديروا بدقّة عمليات البيع أثناء الدورة الحياتية للسلعة.

ويكرِّس هذا الكتاب فصلاً للسلع غير المادية ألا وهي الخدمات والمواصفات الفريدة، وأساليب تكييف طرق هذه الخدمات.

هذا الجزء من كتاب التسويق حلقة رئيسية تكمل باقي الحلقات السابقة وتغنيها، ويقدّم رؤية علمية دقيقة في مجال التسويق لكل الدارسين والمختصين والعاملين في هذا المجال.

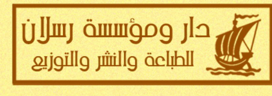
... الناشر







هاتف: 00963 11 5617071
فاكس: 00963 11 5613241



هاتف: 00963 11 5627060
فاكس: 00963 11 5632860

Marketing